

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Návrh marketingové strategie sportovního centra

Design of Marketing Strategy for Sports Centre

Student:

Bc. Tereza Jurečková

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....

Tereza Jurečková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat doc. Ing. Lence Kauerové, CSc. za její přístup a vedení při zpracování diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala Petře Hetmerové, jednatelce zadavatelské společnosti, za její čas při spolupráci a poskytnuté informace.

1	Úvod	1
2	Teoretická východiska tvorby marketingové strategie.....	2
2.1	Marketing služeb	2
2.2	Strategický marketing	2
2.3	Situační analýza	3
2.4	Analýza prostředí firmy	4
2.4.1	Vnější prostředí.....	4
2.4.2	Vnitřní prostředí.....	6
2.5	Metody situační analýzy	7
2.5.1	SWOT analýza.....	7
2.5.2	Benchmarking	8
2.5.3	Další metody situační analýzy	9
2.6	Návrh marketingové strategie nebo její redefinice	11
2.6.1	Stanovení marketingových cílů	11
2.6.2	Cílové trhy	12
2.6.3	Volba marketingové strategie	13
2.7	Stanovení rozpočtu, implementace a kontrola strategie	17
3	Charakteristika sportovního centra	19
3.1	Historie a vývoj Fitness Cat.....	19
3.2	Nabízené služby.....	20
3.3	Cena	22
3.4	Místo	23

3.5	Procesy.....	23
3.6	Analýza prostředí FITNESS CAT	23
3.6.1	Vnitřní prostředí F. C.....	23
3.6.2	Mikroprostředí	24
3.6.3	Makroprostředí (PEST analýza)	26
3.6.4	Poterova analýza pěti konkurenčních sil	27
3.7	SWOT analýza.....	29
3.7.1	Konfrontační matice	30
3.7.2	Vyhodnocení SWOT analýzy	31
3.8	Vývoj a trendy na trhu	31
4	Metodika výzkumu	33
4.1	Dotazování.....	33
4.1.1	Přípravná fáze	33
4.1.2	Realizační fáze	35
4.2	Benchmarking.....	40
4.2.1	Přípravná fáze	40
4.2.2	Realizační fáze	41
5	Analýza výsledků výzkumu.....	42
5.1	Metoda dotazování	42
5.2	Metoda benchmarking	48
6	Návrhy a doporučení	53
6.1	Volba marketingové strategie	53

6.2	Stanovení marketingových cílů	53
6.3	Cílová skupina	53
6.4	Produkt.....	53
6.5	Cena	55
6.6	Distribuce.....	55
6.7	Komunikace.....	56
6.8	Lidé.....	57
6.9	Procesy.....	58
6.10	Materiální prostředí.....	58
7	Závěr	60

Seznam použitých zdrojů

Seznam použitých zkratk a symbolů

Seznam obrázků

Seznam tabulek

Seznam příloh

1 Úvod

Dnešní společnost si velmi zakládá na vzhledu a prvním dojmu. Proto se také většina z nás snaží dbát o svůj zjev a chce vyhovět nastaveným standardům. Mezi činnosti vykonávané proto, abychom vypadali lépe, patří bezesporu sportovní aktivity. Stále více lidí chápe nutnost pohybu také jako nedílnou součást péče o své zdraví. Ať už je důvod pro sportovní aktivitu jakýkoliv, vývoj trhu hovoří jasně o neustálém růstu počtu sportovních center, wellness centrech a fitness zařízeních. Kromě počtu zákazníku roste tedy i počet konkurentů.

Město Zlín má asi 77 tis. obyvatel. Každý nový konkurent znamená pro sportovní centrum určitý odliv zákazníků. Proto je důležité mít vytvořenou marketingovou strategii, která může tomuto odlivu zabránit nebo sloužit pro získání nových klientů.

Fitness Cat patří mezi známá sportovní centra ve městě a já sama ho navštěvuji, ačkoliv ne zcela pravidelně, již čtvrtý rok. Myslím si, že úroveň poskytovaných služeb je zde na dobré úrovni a je zde také snaha vyhovět zákazníkům a zkoušet nové věci. Právě z tohoto důvodu jsem ráda, že mohou s centrem spolupracovat a doufám, že jim svým výzkumem a celou diplomovou prací budu moct nabídnout myšlenky, které by mohly najít své uplatnění.

V následujících kapitolách popíšu společnost Fitness Cat od jejího vzniku a představím sortiment nabízených služeb společně s analýzou společnosti. Dále budou následovat teoretické poznatky, popsána bude metodika sběru dat a realizace výzkumu, budou vyhodnoceny výsledky výzkumu a na závěr uvedu návrhy a doporučení pro tvorbu marketingové strategie.

Cílem mé diplomové práce je tedy navrhnout marketingovou strategii, která podpoří konkurenceschopnost sportovního centra. Jako podklad pro vytvoření strategie bude proveden primární marketingový výzkum. Výzkumnou metodou se stane písemné dotazování, které bude mít za cíl zjistit co nejvíce o současných klientech sportovního centra Fitness Cat. Dále bude provedena analýza konkurence a to metodou externího benchmarkingu. Dalšími použitými metodami bude SWOT analýza a Porterova analýza konkurenčních sil.

2 Teoretická východiska tvorby marketingové strategie

V následující kapitole se budu věnovat teoretické části k celé problematice tvorby marketingové strategie.

2.1 Marketing služeb

Marketing služeb vznikl s přibývajícím konkurencí na trhu a je založen na stejných principech jako marketing průmyslového nebo spotřebního zboží. Služby lze charakterizovat jako nehmotelné, proměnlivé, nedělitelné a pomíjivé. Úlohou marketérů je dobře zpracovat koncept služby, aby vznikla správná image služby, která bude odlišná od konkurence. [8]

2.2 Strategický marketing

Strategie vyjadřuje dlouhodobé cíle, kterých chce firma dosáhnout. [3]

Strategické řízení představuje proces tvorby a implementace záměrů, které mají význam pro další rozvoj firmy a je v souladu s dlouhodobými cíli a posláním firmy. [4]

Existuje hned několik názorů vysvětlujících termín „**strategický marketing**“. Podle Ekonomického slovníku jde o vývojovou fázi marketingu, která bere v úvahu více okolností než jen ty současné.

Jiný pohled na strategický marketing mají Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, kteří jej definují jako „proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů“. ¹

Na jednom se ale shodují všichni autoři zabývající se problematikou strategického marketingu a to, že je vždy o cíle orientované dlouhodobě. [4]

¹ Jakubíková, D **Strategický marketing**. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN:978-80-247-2690-8;

Marketing hraje významnou roli ve strategickém plánování každé ať už malé, střední nebo velké firmy. Zjišťuje totiž základní filozofii firmy, zajišťuje vstupy pro strategické plánování a připravuje strategii pro dosažení jednotlivých cílů. [18]

„Marketing na strategické úrovni klade důraz na problematiku rozvoje poslání firmy, výběr strategií a rozvoj image firmy ve spojení s jejími cíli a úkoly, rozhodování o jednotném nebo členěném marketingu, inovaci výrobků a podobně.“¹

2.3 Situační analýza

„Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“²

Strategická situační analýza

Strategická situační analýza zachycuje faktory, které působí na činnost firmy. Význam této analýzy neustále roste. Její důkladné provedení je předpokladem kvality celého strategického procesu. Pokud by závěry plynoucí ze strategické situační analýzy byly nepřesné nebo špatně vyhodnocené budou i následná strategická opatření nežádoucí. [4]

Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza zkoumá vnitřní a vnější prostředí firmy, jednotlivé segmenty trhu, analyzuje konkurenci a provádí odhad budoucí poptávky a prodeje. Marketingová situační analýza je pro marketingové manažery prvním krokem pro přípravu

¹ Jakubíková, D **Strategický marketing**. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN:978-80-247-2690-8; str. 60

² Jakubíková, D **Strategický marketing**. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN:978-80-247-2690-8; str. 78

strategického marketingového plánu. Je o zjišťování informací pro navržení nových strategií nebo jejich změn.

Marketingovou situační analýzu můžeme rozdělit do tří částí. Jsou jimi *informační část* (v průběhu této části dochází ke sběru informací a jejich hodnocení), *porovnávací část* (obsahuje jednotlivé metody situační analýzy a vytváří jednotlivé strategie), *rozhodovací část* (hodnotí strategie a doporučuje změny). [4]

2.4 Analýza prostředí firmy

Marketingové prostředí se skládá z příležitostí i hrozeb, které se vyskytují na trhu a všechny úspěšné firmy jsou si vědomy důležitosti sledovat jejich změny a neustále se jim přizpůsobovat. Firmy, které tak nečiní, zaostávají na trhu, protože nemají aktuální strategie, které nejsou v souladu se současnými trendy. Je potřeba mít na mysli, že prostředí se mění stále rychleji, protože marketingové prostředí obsahuje síly, které udržují úspěšné vztahy se zákazníky. [6]

2.4.1 Vnější prostředí

Makroprostředí – analýza PEST

Makroprostředí představuje takové vlivy, které na firmu působí neustále a ta se jim musí přizpůsobovat. Je proto nutné jednotlivé vlivy monitorovat a analyzovat. Při analýze makroprostředí je nejdůležitější sledovat trendy, podle kterých lze predikovat další vývoj. [7]

Pro hodnocení vývoje vnějšího prostředí může použít PEST analýzu, která zahrnuje politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a technologické faktory.

Politicko-právní faktory formuluje rámec pro podnikatelské a ekonomické činnosti. Mezi politicko – právní faktory můžeme zařadit politickou stabilitu země a stabilitu její vlády, vliv vládních a politických orgánů, právní normy upravující podnikání nebo také rozhodnutí politických orgánů.

Faktory ekonomické představují pro firmu především makroekonomické trendy a tendence a z nich vyplývající možnosti rozvoje podnikání. Takovými jsou kupní síla obyvatelstva, HDP, fáze ekonomického cyklu, ve které se daná ekonomika nachází, úrokové sazby, měnové kurzy, inflace nebo míra nezaměstnanosti.

Sociokulturní faktory se odráží v nákupním chování každého jedince. Faktory ovlivňující jedince i celou skupinu jsou náboženství, vzdělání, kulturní zvyky, jazyk, emancipace žen a další.

Technologické faktory a nové technologie přináší jedny z největších možností rozvoje podnikání, zvyšování produktivity a snižování nákladů. Takovými faktory jsou trendy ve výzkumu a vývoji, rozvoj internetu, zvyšující se rychlost logistických procesů atd. [4, 7]

Poterova analýza pěti konkurenčních sil

Model slouží k analyzování těch faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v daném odvětví. Model zahrnuje vyjednávací sílu dodavatelů, zákazníků, hrozba vstupů nových konkurentů, hrozba substitutů, stávající konkurence.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavateli jsou firmy, které nabízejí zdroje a vstupy pro naše podnikání. Jsou jimi suroviny, materiál, polotovary, vybavení pracoviště. Vždy záleží na velikosti a tržním podílu dodavatele. Podle těchto kritérií může identifikovat vyjednávací sílu dodavatele. Jestli je počet dodavatelů málo početný nebo pokud se jedná dokonce o monopol, může si diktovat podmínky prodeje. Jestli jde o opačný případ, má odběratel mnohem větší vyjednávací sílu.

Obrana proti dominantním dodavatelům může být ve formě dobře fungujícího marketingového informačního systému, dobrý přehled o všech dodavatelích na trhu a jejich podmínkách, správná kalkulace pro případnou změnu dodavatele. [4, 7]

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci tvoří hlavní zájmovou skupinu pro firmu. Aby firma měla spokojené a loajální zákazníky, musí plnit jejich přání a uspokojovat jejich potřeby. Právě vysoká loajalita a nízký odchod zákazníků ke konkurenčním firmám představuje trvalý podnikatelský úspěch. Loajální zákazník nakoupí více a jeho touha po odchodu je menší než u nespokojeného nebo náhodného zákazníka. Takový zákazník bývá také nevšimavý vůči vábení konkurence a sám šíří dobré jméno firmy. Tyto zákazníky by každá firma měla vypátrat a věnovat jim pozornost. [14]

Stávající konkurence

Firmy zjišťují kdo je jejich konkurence a jejich sílu. Zajímají se o jejich marketingové možnosti, cíle, strategie i silné a slabé stránky. Jejich rivalita může být ovlivněna počtem těchto konkurentů na trhu a také velikostí. Nejsilnější rivalita existuje, pokud si v odvětví konkurují především malé a střední firmy, které jsou nuceny snižovat náklady a zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb. Pokud trh roste pomalu, jsou firmy nuceny pro udržení své pozice k cenovým válkám.

Nová konkurence

Pro vstup do odvětví si firmy klade otázky, zda existují bariery vstupu na trh, jak vysoké jsou náklady při vstupu na trh i jaký přístup je k distribučním kanálům, které budou pro svou činnost potřebovat. Při vstupu nových konkurentů do odvětví je potřeba zjistit, jak tento konkurent změní konkurenční tlak. Riziko vstupu nových konkurentů spočívá v možnosti zvýšení nabídky, která může i převýšit poptávku a tak vést ke snižování cen za služby a výrobky. Aby firmu nepřekvapila nová konkurence, musí neustále zefektivňovat řízení nákladů, zvyšovat kvalitu nabízeného zboží a služeb, správně segmentovat trh.

Substituční výrobky a služby

Substituční výrobky a služby představují pro firmy hrozbu alternativní nabídky na trhu. Takový výrobek či služby může být cenově výhodnější nebo lépe uspokojovat nároky zákazníka. Takové hrozbě firmy nejčastěji čelí tak, že stlačují ceny svého zboží a služeb, snaží se zvýšit hodnotu výrobku, nabízí doplňkové služby a vyvíjí nové výrobky a služby, které se liší od konkurence. [3, 4]

2.4.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí tvoří především zdroje firmy. Vztahuje se na faktory, které může podnik ovlivnit. Jsou to materiálové zdroje, finanční a lidské. Dále jsou to management, jednotliví zaměstnanci firmy, kultura uvnitř firmy, mezilidské vztahy i vztahy mezi odděleními. [4]

2.5 Metody situační analýzy

2.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou ze základních metod marketingového auditu. Její název je složen z počátečních písmen anglických slov znamenajících sílu, slabosti, příležitosti a hrozby (S-strengths, W-weaknesses, O-opportunities, T-threats). Původně skládala ze dvou analýz. První analýza hodnotí, jak dokáže firma identifikovat příležitosti a hrozby – O/T analýza. Druhá analýza hodnotí silné a slabé stránky firmy a jak je dokáže zhodnotit – S/W analýza.

Obr. 2. 1 SWOT



zdroj: [19]

Analýza vnějšího prostředí – O/T analýza

Analýzu zkoumající vnější prostředí tvoří faktory, které firmu ovlivňují zvenku a mají pro ni spíše nekontrolovatelný charakter. Firma zkoumá makroprostředí, tedy faktory přírodního prostředí, technologického, demografického, ekonomického, politicko – právního, sociálně – kulturního a může zkoumat také vlivy globálního prostředí. Podnik si musí určit, které faktory pro něj budou znamenat riziko a které příležitosti.

Analýza vnitřního prostředí – S/W analýza

Analýza určuje silné a slabé stránky externího mikroprostředí a interního mikroprostředí. Externí mikroprostředí tvoří samotní zákazníci firmy, její dodavatelé, konkurence, zprostředkovatelé a veřejnost. Interní mikroprostředí je součástí firmy a

představuje její výrobní, technologické, finanční podmínky. Součástí je také vedení firmy, kultura uvnitř podniku i mezi odděleními.

Každý faktor, který je zjištěn při analýze by měl být posouzen některým z vedoucích pracovníků nebo konzultantem a měl by určitě, zda se jedná o rozhodující silnou či slabou stránku a podle toho dále postupovat. Analýza slouží jako podklad pro strategické rozhodování.

Konfrontační matice – plus/mínus matice

Konfrontační matice je jedním z nejčastějších způsobů vyhodnocování SWOT analýzy pro vytváření marketingové strategie. Umožňuje identifikovat pořadí silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podle priority pro strategické postupy. Metoda plus/mínus porovnává vzájemné vazby mezi definovanými faktory. Rozlišujeme vazby:

- silná oboustranně pozitivní vazba: ++
- silná oboustranně negativní vazba: --
- slabší pozitivní vazba: +
- slabší negativní vazba: -
- žádný vzájemný vztah: 0

Součty hodnot řádků a sloupců dávají pořadí klíčových faktorů, o které by se následně měly opírat navrhované strategie. [9]

2.5.2 Benchmarking

„Benchmarking znamená dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků a výsledků konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu nebo realizace určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit atd. „¹

¹ Jakubíková, D **Strategický marketing**. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN:978-80-247-2690-8;

Podstatou benchmarkingu je nalezení takových praktik, které jsou nejlepší mezi konkurenty ve své třídě. Proto patří benchmarking co nejbližší k vrcholovému vedení každé firmy. [5]

Benchmarking není krádež efektivního postupu, ale může přijímat a upravovat si myšlenky, postupy nebo metody jiných účastníků benchmarkingu. Kvalifikuje úroveň výkonnosti jednotlivých účastníků a ukazuje propast mezi nimi. Jedná se tedy o metodu, která měří a zlepšuje organizační výkonnost firmy v porovnání s tím nejlepším v oboru. [12]

Rozlišuje se několik druhů benchmarkingu: **Strategický benchmarking** se využívá, pokud chce firma zdokonalit celkovou výkonnost a zkoumá dlouhodobé strategické cíle, jejichž implementace může trvat delší dobu. **Výkonový a konkurenční benchmarking** firmy používají pro posouzení své pozice na trhu či v odvětví ve vztahu k výkonovým specifikům. Firmy, které jsou porovnávány, jsou ze stejného odvětví. **Benchmarking procesů** se zaměřuje na zlepšení určitých, především kritických, procesů a akcí. **Funkční benchmarking** srovnává firmy z různých odvětví nebo odlišnými činnostmi. Snaží se nalézt takové způsoby zlepšení procesů a funkcí, které povedou k vývoji nových výrobků nebo jejich vylepšení. **Interní benchmarking** provádí firmy, které chtějí zjistit rozdíly mezi jednotlivými pobočkami v rámci jedné firmy. **Externí benchmarking** se provádí při analýze firem, které jsou těmi nejlepšími ve svém oboru, a je tedy možné se od nich učit. **Mezinárodní benchmarking** určuje ty nejlepší firmy na celém světě ve svých oborech. Mezinárodní srovnání je možné díky globalizaci a neustálému rozvoji informačních technologií. [1]

Je potřeba mít na mysli, že ne vždy musí napodobení pro jednu firmu efektivních procesů být stejně úspěšné pro firmu jinou.

2.5.3 Další metody situační analýzy

SWOT analýza není jedinou metodou používanou pro situační analýzu. Situační analýza shromažďuje velké množství dat a je potřeba použít různé metody, techniky, analýzy i modelování.

Metody portfolio analýzy

- **Matice BCG** (Boston Consulting Group) – matice považuje za strategické dva faktory, kterými jsou tempo růstu trhu, které tvoří vertikální osu a relativní tržní podíl, který je vynášen na horizontální ose. Dále je matice rozdělena na čtyři kvadranty – otazníky (SBU, které mají nízký relativní tržní podíl, ale vysoké tempo růstu), hvězdy (SBU s vysokým tempem růstu i podílem na trhu), dojně krávy (SBU, které má vysoký relativní tržní podíl, ale nízké tempo růstu), hladoví psi (nízké tempo růstu i nízký tržní podíl).
- **GE matice** – zkoumá dva hlavní směry – atraktivitu trhu na vertikální ose a konkurenční postavení na horizontální ose. Oproti BCG matici je strategický úspěch zachycen pomocí dílčích faktorů a ne pouze na základě dvou veličin. Atraktivita oboru zahrnuje tržní růst a velikost trhu, kvalitu trhu, stabilitu prodeje, cenovou stabilitu, bariéry vstupu, konkurenční vlivy, segmentaci, získávat trhu. Konkurenční postavení je vyjadřováno tržním podílem, loajalitou zákazníků, postavením značky, výrobním kapacitám, nákladovou pozicí nebo přístupem k finančním a jiným zdrojům. [1, 4]

Analýza strategických skupin

Analýza strategických skupin systematicky sleduje chování konkurence. Strategické skupiny zahrnují podniky patřící do jednoho odvětví a jsou mezi sebou srovnatelné ve svých klíčových profilech. [1, 4]

Analýza konkurenční výhody

K nalezení konkurenční výhody se používá matice, která posuzuje relativní náklady a stupeň odlišení. Do čtyř kvadrantů jsou rozděleny pozice – udržení zvláštností, výjimečný úspěch, víra v rostoucí trh a udržení cenové výhody. [1, 4]

GAP analýza

Jestliže produkt nedosahuje takových výsledků, jak bylo stanoveno, zhotovuje se analýza tržních mezer. GAP analýza má určit nesrovnalosti mezi stanovenými cíli a skutečně dosahovanými cíli. Smyslem je nalézt řešení pro překonání této mezery.

Metoda ABC (Paretovo pravidlo)

Podstatou této metody je zjistit, které aktivity nebo produkty přinášejí firmě největší zisk a které naopak ziskové nejsou. Uplatňuje se zde tzv. Paretovo pravidlo 80:20, která říká, že 20 % produktů přináší 80 % příjmů. [4]

2.6 Návrh marketingové strategie nebo její redefinice

Prvním krokem ke stanovení vhodné strategie je provedení situační analýzy a analýzy prostředí, kde se zmapují faktory, které ovlivňují firmu nebo SBU.

2.6.1 Stanovení marketingových cílů

Cíle firmy jsou určovány jako stavy do budoucna, kterých má být dosaženo v určitém časovém období. Je důležité, aby cíle byly správně zformulovány. Obecně platí, že všechny cíle musí být SMART. Je tedy nutné, aby byly specifické (stimulating), měřitelné (measurable), akceptovatelné (acceptable), realizovatelné (realistic) a termínované (timed). S problematikou SMART souvisí také časový horizont strategie, který je součástí tohoto přístupu. Časový horizont je potřeba přesně vymezit, protože se jedná o období, pro které je daná strategie navržena. (marketingové řízení a plánování, strategické řízení marketingu)

Marketingové cíle jsou odvozeny od cílů strategických a plní funkci koordinační (měly by být zaměřeny na hlavní cíle firmy a zajišťovat jejich provázanost), řídicí (zaměřené na dosažení cíle) a kontrolní. Vyhodnocují se na základě žádoucnosti, proveditelnosti, operativnosti a podpory. Formulace cílů je vázaná na vhodné klima ve firmě a měly by být SMART. [1, 4]

Obr. 2. 2 Cíle podle marketingového mixu

Výrobní cíle	Servisní cíle	Distribuční cíle	Kontrakční cíle	Komunikační cíle
<ul style="list-style-type: none"> • exkluzivní špičkový výrobek • inteligentní špičkový výrobek • levný masový výrobek • běžný standardní výrobek • Me-too výrobek • výrobek orientovaný na design • speciální výrobek 	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení dodací pohotovosti • zlepšení kvality dodávek • urychlení služeb zákazníkům • zlepšení image služeb zákazníkům • snížení nákladů služeb • prodloužení garancí • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • rozšíření distribučních článků • koncentrace distribučních článků • zhuštění distribučních oblastí • zvýšení úrovně distribučních článků • urychlení logistických procesů • snížení logistických nákladů • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • stabilizace cen • smluvní ceny • cenová kontrola • změny cenového image • sjednocení rabatů • urychlení platebního procesu • snížení úvěrového rizika • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • vzbuzení pozornosti • zvýšení známosti • rozšíření povědomí • budování postoje • posílení kupního záměru • spokojenost s nákupem • ...

Zdroj: [4]

2.6.2 Cílové trhy

Segmentace trhu → výběr tržních segmentů (targeting) → umístění produktu (positioning)

Segmentace představuje členění trhu do menších skupin, které jsou relativně homogenní a umožňují firmě vyhovět svým zákazníkům. Nejčastěji používanými způsoby segmentace trhu je geografická segmentace, demografická, socioekonomická, psychografická a behaviorální segmentace.

Zda je segment pro firmu vhodný záleží na souladu mezi segmentem a podnikovými zdroji, schopnostmi a cíly. Segment, který je nejvíce v harmonii s firmou má největší výdělečný potenciál. Pro vhodný výběr cílového trhu slouží strategie. Jsou jimi koncentrovaná strategie (firma se rozhodne zaměřit pouze na jeden segment), výběrová specializace (firma chce proniknout se stejnými výrobky do několika segmentů), výrobní specializace (firma uplatňuje jeden výrobek u více segmentů), tržní specializace (segmenty jednoho trhu, ale různé výrobky), pokrytí celého trhu. Především pro malé a střední firmy je vhodné zaměřit se pouze na jeden nebo několik hlavních segmentů. [1]

Firma rozhoduje o tom, jakého umístění chce mezi svými zákazníky dosáhnout v jejich mysli ve vztahu k umístění mezi konkurenčními výrobky. Marketingoví pracovníci vytváří

takovou image, která podpoří vnímání mezi zákazníky. Positioning by měl být určen na po výzkumu trhu. Repositioning představuje změnu postavení výrobku či služby na trhu kvůli neúspěchu. Většinou ke změně dochází, protože došlo ke špatnému stanovení strategie a je nutná její změna. Pro repositioning je možné použít také Ansoffovu matici. [1]

2.6.3 Volba marketingové strategie

Strategii si firma vybírá podle jednotlivých aspektů, na které se chce specializovat.

Strategie podle Potera

Poter definoval tři typy všeobecně použitelných strategií, které berou v úvahu kromě spokojení zákazníků také vyšší zisk oproti konkurenci.

Celkové vedoucí postavení v nákladech – firma se soustředí na dosažení co nejmenších distribučních a výrobních nákladů, které vedou ke snižování cen oproti konkurenci a dosažení většího tržního podílu.

Diferenciace – podnik se snaží o zlepšení těch silných stránek, které mohou přispět k jejímu odlišení od konkurence. Zaměří se na prvek, který považuje za nejdůležitější a vytvoří konkurenční výhodu.

Zaměření – firma se zaměří pouze na jeden nebo několik úzkých segmentů, o kterých získá co nejvíce detailních informací, stane se specialistou na trhu. [11, 4]

Uplatnění teorie v současné situaci

Strategie byla poprvé vyslovena před třiceti lety a od proto je nutné brát ohled na změny, které přináší dnešní domácnost a její vývoj. Důležité jsou sociálně ekonomické změny a růst globalizace. Poter předpokládá vedoucí postavení v nákladech nebo v diferenciaci. Současná praxe se ale přiklání spíše ke střídání těchto strategií nazvané jako princip „outpacing“. [18]

Čtyři typy strategií podle Kotlera

Strategie tržního vůdce – vůdcem je obvykle ta firma s největším tržním podílem na trhu. Pro udržení takového postavení je důležité neustálé udržování nízkých nákladů, tvorba bariér vstupu na trh pro potenciální konkurenty nebo objevení tržní mezery, kterou zaujme.

Strategie tržního vyzyvatele – firma, která chce zvýšit svůj tržní podíl tím, že převezme část podílu tržního vůdce. Jedná se o ofenzivní strategii, používá politiku nízkých cen nebo naopak nabídku těch nejlepších výrobků.

Strategie následovatele – následovatelé neusilují o tržní vůdcovství, ale přizpůsobuje se konkurenci.

Strategie obsazování tržních výklenků – strategie vhodná především pro malé podniky, které mají speciální schopnosti. [4]

Strategie podle prvků marketingového mixu

Marketingový mix společně s výběrem vhodného segmentu zákazníků vytváří marketingovou strategii. Každá zvolená strategie se může promítnout do nástrojů marketingového mixu. Marketingový mix je složen čtyřmi prvky, tzv. 4P – produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace. Pro služby byl mix rozšířen o další tři prvky na 7P – lidé, materiální prostředí a spolupráce. Strategie marketingového mixu musí být stanovena tak, aby prvky byly vzájemně v integraci a ovlivňovali se. [4]

Produktová strategie

Produktem je cokoliv, co je firmou nabízenou zákazníkům k uspokojení jejich potřeb. Produkt je základem každého podnikání a kvalitní produkty jsou podmínkou úspěchu firmy.

Produktová strategie předpokládá způsob dosažení definovaného produktového cíle a vychází z potřeb a přání zákazníků. Při volbě strategie musí být zohledněno, zda jde o nový výrobek, který se bude zavádět na trh nebo jde o výrobek již zavedený. Ovlivňovat ji tedy budou životní cykly, ve kterých se výrobek nachází (zavádění, růst, zralost, pokles). Rozhodovat budou také aspekty jako značka, kvalita, design i záruka a servis.

- ***Strategie podle životního cyklu***

Fáze zavádění: **a) Strategie rychlého sbírání** - při této strategii je důraz kladen na vysokou podporu prodeje, ale je stanovena také vysoká cena za účelem získání maximálního zisku. Právě intenzivní propagace umožňuje rychlejší pronikání na trh. **b) Strategie pomalého sbírání** – je stanovena vysoká cena, ale nízké náklady na propagaci. Strategie je vybírána především tehdy, kdy je malá konkurence. **c) Strategie rychlého proniknutí** –

určena je nízká cena a vysoké náklady na propagaci. Zavedení této strategie slibuje maximální tržní podíl a dlouhodobý zisk v budoucnu. Pro pokrytí nákladů je ale zapotřebí delší časové období. **d) Strategie pomalého proniknutí** – firma stanoví nízké náklady na propagaci a spoléhá na získání zákazníků díky nízké ceně.

Fáze růstu: ve druhé fázi životního cyklu dochází k růstu prodeje. Ceny zůstávají stejné nebo dokonce mohou mírně klesat a zvyšuje se konkurence. **Možnými strategiemi jsou modernizace produktu, zvýšení kvality produktu, vstup na nové tržní segmenty, rozšíření sortimentu o další modifikaci výrobku, rozšíření distribuční sítě, změna reklamy z informativní na přesvědčovací.**

Fáze zralosti: kvůli růstu počtu konkurentů klesá cena výrobku a tempo růstu prodeje. Naopak rostoucí jsou náklady na propagaci. **V této fázi může firma modifikovat marketingový mix nebo výrobek, zkusit získat maximální tržní podíl zvýšením počtu zákazníků nebo dokonce stáhnout slabý výrobek.**

Fáze poklesu: z trhu odchází velký počet konkurentů, protože klesají ceny, objem prodeje a tedy i zisky. **Firma volí mezi možnostmi zvyšováním investice pro zvýšení nebo udržení své pozice, může snížit investice do zákaznických skupin, které jsou neefektivní. Může také získat hotovost při co největším omezení nákladů nebo produkt úplně vyřadí z prodeje.**

- ***Strategie znaků produktů***

Strategie zdokonalování vlastností produktu představuje přidání hodnoty produktů, které povede k větší univerzálnosti produktu. Pomáhá získat věrné zákazníky, kteří chtějí lepší vlastnosti produktů. **Strategie značky** je velmi důležitá, protože je to právě značka, která produkt identifikuje a odlišuje od konkurence a pro firmu představuje velkou hodnotu. **Strategie kvality** znázorňuje produkt, který je kvalitně vyroben a jeho výrobce přebírá zodpovědnost za vady, údržbu a následný servis. Je zárukou, že je výrobek schopen plnit své funkce. **Strategie designu** prezentuje estetickou stránku výrobku a je důležitým konkurenčním odlišením. **Strategie volby obalu** předpokládá správnou volbu typu obalu ve vztahu k jeho funkci. Musí být určeno, zda se jedná o primární obal, sekundární nebo transportní. Důležitou součástí je také etiketa, která identifikuje produkt. **Strategie služeb a**

záruk je důležitá u zboží dlouhodobé spotřeby, luxusního zboží i průmyslového zboží. Dodává firmě na kvalitě a zlepšuje její postavení na trhu. [1, 4]

Cenová strategie

Jedním ze zásadních rozhodnutí při tvorbě marketingové strategie je rozhodnutí o ceně produkty či služby. Ne všechny firmy věnují stanovení cenové strategie dostatečnou pozornost a cenu odvozují podle nákladů a přidají marži nebo podle cen konkurence. Strategií zaměřených na cenu je velké množství a každý podnik si ji stanovuje podle svých potřeb. Podle Blažkové jsou možné tyto možnosti: „prémiová cenová strategie, penetrační cenová strategie, konkurenční cenová strategie, ekonomická cenová strategie, diferenční cenová strategie, strategie cenových variant, strategie ocenění výrokové řady, strategie psychologické ceny, cenová strategie pro komplementární výrobky, strategie přechodných slev, strategie přidané hodnoty.“¹

Distribuční strategie

Distribuční strategie každého podniku se zaměřuje na to, aby byl produkt doručen ke spotřebiteli a to co nejefektivněji při minimálních nákladech. V současné době tvoří velkou část distribuce internet, který je využíván jako místo nákupu. Tato forma distribuce však není vhodná pro všechny produkty. Při výběru distribuční strategie je vždy nutné postupovat podle typu výrobku a prostředí, do kterého bude produkt distribuován.

Při distribuci rozlišujeme dva typy distribučních cest. Distribuční cesty jsou přímé (produkt jde od výrobce přímo k jeho spotřebiteli) nebo nepřímé (od výrobce ke spotřebiteli produkt putuje přes jeden nebo více distribučních článků). Podle těchto cest může firma volit mezi **strategií jedné distribuční cesty nebo multidistribuční strategií**.

Strategie může být zvolena podle počtu zprostředkovatelů distribuční cesty. Volíme tedy mezi **intenzivní distribucí**, díky které je možné výrobek umístit na mnoha místech a ve chvíli, kdy jej zákazníci poptávají. Používá se u rychle obrátkového zboží. **Exkluzivní**

¹ *BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 278 s.ISBN:978-80-247-1535-3; str. 120*

distribuce je zaměřena pouze na malý počet prodejních míst, je tedy opakem intenzivní distribuce. Pečlivě se vybírá mezičlánek, který prodej zprostředkuje, aby bylo dosaženo exkluzivity a výjimečnosti produktu. **Selektivní distribuce** používá malý počet mezičlánků, který může zaručit hlubší spolupráci a tedy lepší pochopení chování zákazníka. Mezičlánky jsou schopny poskytnout i servis nebo výrobek předvést. [1, 4]

Komunikační strategie

Stanovení komunikační strategie je nedílnou součástí firemní strategie, která přispívá k informovanosti zákazníka a představuje způsob, jakým bude se zákazníkem komunikovat.

Marketingový komunikační mix je složen z **reklamy, podpory prodej, práce s veřejností, osobního prodeje a přímého marketingu**. Cílem marketingové komunikace je seznámení spotřebitelů s produktem a přesvědčit je k nákupu.

Strategie tahu (pull strategie) spočívá v ovlivnění spotřebitele reklamou nebo podporou prodeje. Samotný zákazník ovlivněný touto komunikací bude následně vyžadovat produkt u maloobchodníka. Jedná se tedy o strategii zaměřenou na konečného spotřebitele.

Strategie tlaku (push strategie) se snaží protlačit produkt směrem od výrobce přímo k zákazníkovi prostřednictvím mezičlánků. Základním nástrojem, který bývá uplatňován je osobní prodej a přímý marketing. [4, 9]

2.7 Stanovení rozpočtu, implementace a kontrola strategie

S volbou marketingové strategie souvisí také sestavení rozpočtu, který by měl obsahovat jak náklady na zvolené aktivity, tak hodnotu výkonů. Rozpočet je stanovován na plánované období a většinou probíhá podle rozpočtů z předchozího období s přihlédnutím ke změnám.

Aby firma mohla provádět svou zvolenou marketingovou strategii, musí se zapojit všichni zaměstnanci a přijmout marketingové myšlení za vlastní. Je potřeba rozdělit všechny funkce, zodpovědnost a pravomoci. Dá se říct, že jde o elementy, které musí být v interakci, aby došlo ke správnému zavedení strategie. Novou strategii je možno zavádět různými způsoby, např. může jít o zavádění formou příkazu, zavádění provedením změn, formou společného postoje nebo změnou firemní kultury.

Proces marketingového strategického řízení je ukončen fází kontroly. Kontrolou prochází všechny fáze, které vedou k uskutečnění vytyčených cílů. Tato kontrola může být prováděna stejně jako zavádění několika způsoby. Může jít o kontrolu z vnitřních zdrojů nebo kontrolu vnější. [4, 10]

3 Charakteristika sportovního centra

3.1 Historie a vývoj Fitness Cat

Fitness Cat - provozovatelem je firma A-S.U.N. s.r.o ,

Sídlo provozovny i firmy je totožné: U zimního stadionu 4286, v budově sportovní haly Euronics

V roce 1996 byl firmou A – S.U.N. zahájen provoz posilovny. První vybavení bylo odkoupeno od předcházejícího majitele, které byl také provozovatelem posilovny a to předchozích téměř 15 let. Výměra prostoru pro cvičení činila 200 m² plus sociální zázemí p přízemí.

Pokud jde o odkoupené vybavení, bylo zastaralé a ne v příliš dobrém technickém stavu. Návštěvníky tvořili především stálí klienti, kterými byli z 80 % muži. O chod posilovny se starali dva zaměstnanci. Rozsah služeb tvořil prodej permanentech a jednotlivých vstupů do posilovny a prodej doplňků výživy.

Po překročení testovacího období bylo rozhodnuto o rekonstrukci interiéru a zakoupení nových posilovacích strojů. Na nákup přístrojů byl pořízen leasing, protože šlo o vybavení o hodnotě téměř 1 mil. Kč.

Slavnostní otevření nového fitness bylo již pod novým názvem a to Fitness Cat v roce 1997. Záměrem této velké investice a nového názvu bylo rozšíření služeb, které by přispělo k větší konkurenceschopnosti a rozšíření klientely o zájemce o „in door „ cvičení. Kromě nákupu nových strojů zaměřených na cvičení pro ženy a kondiční cvičení byl provoz rozšířen o provoz dvou solárií a dětského koutku. Také byla rozšířená provozní doba a došlo k rozšíření služeb o osobní trenéry. Pro zvládnutí nového provozu byl přijat nový zaměstnanec, počet zaměstnanců stoupl tedy na tři osoby.

Na základně zvyšující se poptávky po dalších službách a růstu konkurence nakoupilo Fitness Cat další nové vybavení a rozšířili aerobní zónu o stopery, eliptické trenažéry a spinningová kola.

Zatím poslední velkou investicí bylo rozšíření o 170 m² v roce 2004 o prostor pro sál na skupinová cvičení, rozšíření prostoru pro bar a recepci a také zázemí pro zaměstnance a trenéry. V této době byl zrušen provoz solária.

Obr. 3. 1 Logo



Zdroj: [22]

3.2 Nabízené služby

F. C. nenabízí pouze služby posilovny, ale ve své nabídce má i řadu cvičení. Pokud jde o fitness, mají zákazníci k dispozici posilovací stroje, cardio stroje a další pomůcky sloužící k posilování jako jsou činky, tyče nebo, balóny.

Velký zájem je o skupinová cvičení. Proto je jejich nabídka opravdu pestrá a rozšiřuje se nebo mění právě podle zájmu a nových trendů v této oblasti.

Nabízené styly cvičení:

Latino Explosion Party

Žhavá párty ve stylu latinsko-amerických a karibských rytmů, která se inspirovuje kroky a pohyby salsy, reggaetonu, meringue a mnoha dalšími styly. Jednoduchý a zábavný způsob, jak zhubnout a posílit kardiosystém.

Core Attack

Hodina, která se zaměřuje na posílení svalů centra těla v různých pozicích.

Zumba

Zumba je poměrně mladý fitness program inspirovaný latinskoamerickými rytmy kombinuje latinskoamerickou hudbu s tanečními a aerobními pohyby. Zumba motivuje tělo k účinnému spalování tuků, posilování všech svalových skupin, využití maximálního rozsahu pohybu a posílení kardiovaskulárního systému.

Ashtanga vinyasa yoga

Ashtanga Vinyasa Yogy předepisuje cvičení, které má učinit tělo zdravé a silné

Power yoga

Cvičení power yogy je založeno na pravidelném opakování základních jógových pozic - ásán, které jsou dynamicky řazeny za sebou.

Hips+tums+bums

Cvičební hodina zaměřená na zpevnění problematických partií (boky, břicho, hýždě).

PortDeBras - PERFECT Body & Mind TRAINING

Hodina, která jednoduše vznikla kombinací různých cvičebních i tanečních stylů, jako jsou PortDeBras®, Standing Pilates, Dance Yoga, Pilates, Gyrokinesis, zdravotní cvičení, Slow Toning atd.

Cvičení pro těhotné

Perfect Body & Mind Training v lehčí formě se speciálními cviky vhodnými pro těhotné

Dynamic Kick-Box

Je zábavné, energické a velmi intenzivní cvičení, jehož základem je kombinace vysoce aerobního cvičení, boxu a technik kopů užívaných v řadě bojových sportů

Pilates

Je speciální cvičení zaměřené na posílení celého těla, formují se komplexně celé svalové skupiny, zlepšuje držení, flexibilita a rovnováha těla. Zpevňuje zádové, břišní a hýžděové svalstvo, rozvíjí sílu, ohebnost, rovnováhu, koordinaci a dýchání. Pro všechny věkové skupiny.

Flow Yoga

Vychází z klasické jógy. Plynulé přecházení z jedné pozice do druhé, řazené do dynamických sérií, plynoucí v souladu s dechem.

Hatha Yoga

Sladění pohybu těla s vlastním dechem. Klasické jógové pozice v delších výdržích se správnou dechovou technikou.

Yoga Harmony

Pomalé cvičení zaměřené na odstranění napětí v zádech, kyčlích, ramenou a nohou, s pozorností na správné dýchání a delší relaxací na závěr.

Slow/Flow Yoga

Hodina plyne v klidném tempu na sebe plynule navazujících pozic pro příjemný pocit z ranního protažení. [22]

3.3 Cena

F.C. nabízí svým zákazníkům platby za jednotlivé vstupy nebo možnost zakoupení permanentky. Návštěvníci posilovny mají možnost výběru mezi permanentkou na 10 vstupů, měsíční, čtvrtletní nebo roční. U skupinových cvičení je možné zakoupit permanentky na 10 vstupů. Cenové zvýhodnění mají studenti do 26 let po předložení platného studentského průkazu Isic.

Tab. 3. 1 Ceny permanentek

Permanentka 10 vstupů	495,-
Permanentka měsíční	595,-
Permanentka čtvrtletní	1.500,-
Permanentka roční	4.400,-
Permanentka na 10 vstupu - student (Platí pro studenty do 26 let, na prezenční formě studia)	395,-
Permanentka měsíční – student	495,-
Yoga permanentka 10 vstupů	700,-
Yoga pro seniory perman. 10 vstupů	400,-
Permanentka Total Abs 10 vstupů	700,-
Permanentka HTB 10 vstupů	700,-
Permanentka Pilates 10 vstupů	700,-
Permanentka PortDeBras,Dynamic Kick box	700,-
Permanentka Zumba	700,-

Tab. 3. 2 Ceny za jednorázový vstup

Jednorázový vstup	70,- (platí na 90 minut)
Cvičební program individuální	500,-
Cvičební jednotka s osobním trenérem	od 250,-
Konzultace v oblasti výživy a stravovacích návyků	250,-
Yoga	75,-
Yoga pro seniory	50,-

Total Abs	75,-
Hips+Tums+Bums	75,-
Pilates	75,-
PortDeBras, Dynamic Kick Box	75,-
Zumba	75,-
Cvičení pro těhotné	70,-

3.4 Místo

Provozovna se nachází, jak již bylo zmíněno v charakteristice společnosti, v prostorách haly Euronics na adrese U zimního stadionu 4286. Jde o halu umístěnou v blízkosti centra města Zlín. Pod provozovnou je cca 150 m zastávka městské hromadné dopravy a placené parkoviště. Další placené parkoviště se nachází přímo v areálu haly. Počet parkovacích míst je však omezen a pouze 2 místa jsou rezervována přímo návštěvníkům F. C., za které nemusí platit.

3.5 Procesy

Provozní doba je přizpůsobena lidem tak, aby si mohli přijít zacvičit hned ráno nebo naopak až večer po práci. Jedná se o provoz posilovny. PO-PÁ 7.00 - 21.30, SO-NE 9.00 - 20.00, Státní svátky 9.00-20.00. Zavřeno je ve dnech: 24. a 25. 12., 31. 12. a 1. 1. a také na Velikonoční pondělí.

Skupinová cvičení jsou situována až do odpoledních nebo spíše večerních hodin. Pouze v pátek je v dopoledních hodinách veden kurz Yogy, jinak nejdříve hodina začíná 15:30 hod.

3.6 Analýza prostředí FITNESS CAT

3.6.1 Vnitřní prostředí F. C.

Vnitřní prostředí tvoří samotní zaměstnanci Fitness Cat, lektori, kteří zde mají své hodiny cvičení a jsou zde také brigádníci. Další součástí je materiální prostředí.

Organizační struktura

F.C. má dvě jednatelky. První jednatelka je zároveň trenérkou fitness II.třídy, osobní trenérkou, poradkyní v oblasti výživy, lektorka Power Yogy a Yogy, současně je také

kontaktní osobou. Druhá jednatelka je také trenérkou fitness II.třídy, dále potom osobní trenérkou a instruktorkou Pilatesovy metody.

Zaměstnán je zde osobní trenér, trenérem kulturistiky a fitness II.třídy v jedné osobě. Na dohodu o pracovní činnosti jsou zaměstnávány tři brigádnice, které se střídají na recepci.

Své cvičební hodiny má ve FITNESS CAT dalších 5 lektorů, kteří doplňují svými hodinami širokou nabídku centra.

Materiální prostředí

Vstup do centra je společný ještě pro další firmy mající sídlo v prostorách haly Euronics. V přízemí se nacházejí společné toalety a šatny, které jsou vybaveny skříňkami a sprchami. V patře je umístěna posilovna, recepce s barem a místnost pro skupinová cvičení.

Posilovna je vybavena kardio přístroji, posilovacími stroji, doplňky pro posilování (činky, tyče, balóny). Hlavní stěna je zrcadlová a je zde umístěna obrazovka. Místnost pro skupinová cvičení je oddělena velkými dveřmi a je zařízena v jednoduchém stylu. Součástí je zrcadlová stěna, audio vybavení a malá šatna s dalšími potřebami pro cvičení k zapůjčení návštěvníkům.

U barového pultu klienti provádí platbu a mohou si zde zakoupit nápoje i doplňky stravy. Mají také možnost si zde uschovat své cennosti a vyzvednou klíče od skříňky.

3.6.2 Mikroprostředí

Zákazníci

V současné době tvoří asi polovinu zákazníků studenti. Ti mají po předložení platného průkazu ISIC slevu.

Pokud jde o vliv doznívající hospodářské krize na počet zákazníků sportovního centra, tak jeho provozovatelé odliv klientů nezaznamenali. Rozdíl se projevil spíše v počtu prodaných permanentek, který se snížil a místo toho si lidé začali kupovat více jednotlivých vstupů. Nejvíce bylo poznat šetření v nákupu výrobků přímo ve F. C. V této oblasti se tržby z prodaných doplňků stravy snížily až o polovinu.

Dodavatelé

Hlavním dodavatelem je pro F. C. firma NUTREND. Společnost je i oficiálním dodavatelem Českého olympijského výboru, jde tedy o značku, která k sportu neodmyslitelně patří. Nabízí nápoje (iontové, sacharidové, isotonické, nízkoeenergetické) i doplňky stravy. Produkty jsou zákazníkům nabízeny na baru.

Dalším dodavatelem sportovní výživy se All Stars . Některé zboží výživy je objednáváno prostřednictvím internetového obchodu Brifit Sport. Dodavatelem nealkoholických nápojů je velkoobchod Lesko.

Jak již bylo zmiňováno, přístroje v posilovně jsou od firmy Lifefitness. Výhradním dovozcem pro Českou republiku je společnost Fit Plus Bohemia. Tyto přístroje byly pořízeny na leasing v roce 2004 a dnes je zabezpečován pouze jejich servis. Servis probíhá průběžně během roku podle potřeby, nebo pokud nastane pro opravdu důvod. Tuto službu provádí autorizovaný pracovník, který zajišťuje servis pro přístroje Lifefitness po celé České republice.

Zprostředkovatelé

Kromě klasických letáků, které jsou umístovány na mnoha místech ve Zlíně a jeho nejbližšího okolí, vydává F. C. i finanční prostředky na svou propagaci formou bannerů na internetu, také inzeruje v tiskovinách. Bannery jsou umístovány na internetových stránkách www.mestozlin.com (jde o banner typu long za 600 Kč měsíčně) Na internetových stránkách www.zlin.eu bývají uváděny pozvánky na veřejné akce, které se konají zdarma. V tištěné formě jsou reklamy umístovány v měsíčníku InZlin a v regionálním týdeníku Sedmička. Jednou ročně se reklamní poutač objevuje také v Krajském lexikonu zdraví.

Veřejnost

Veřejnost představuje skupiny lidí, které mají zájem nebo vliv na schopnost podniku dosahovat své cíle. Veřejnost můžeme členit na finanční veřejnost (banky, pojišťovny, finanční instituce apod.).

V případě F. C. je důležitá i odborná veřejnost, kterými jsou instituce vydávající certifikáty pro lektory působící ve sportovním centru. Centrum musí dodržet typologické a hygienické normy a předpisy. Pracovníci museli být vyškoleni o bezpečnosti práce.

Konkurence

Konkurence bude blíže popsána v následující části Poterova analýza konkurenčních sil.

3.6.3 Makroprostředí (PEST analýza)

Politicko – právní faktory – podnikání v oboru fitness se stejně jako ostatní druhy podnikání musí řídit Živnostenským zákonem (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání) a Obchodním zákoníkem (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník). Pro provozování fitness a sportovních center je nutná živnost. Jedná se o živnost volnou o provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti. Tato živnost opravňuje však pouze k provozu centra a zabezpečení základního poradenství. Pro další činnosti jako předcvičování, sestavování osobního tréninku a dalších činností je nutná odborná kvalifikace. Pokud fyzická osoba získá odbornou kvalifikaci v zahraničí, je možné ji uznat za podmínek dle zákona č. 18/2004 Sb., o uznání odborné kvalifikace.

Ekonomické faktory – ekonomická krize a její doznívající faktory mají stále vliv na ekonomiku celé české republiky. Pro podnikatele to znamenalo menší zisk nebo dokonce konec činnosti. Současné statistky hovoří o vysoké míře nezaměstnanosti. Ve Zlínském kraji je nezaměstnanost 9,65 %, ve městě Zlín je to 8, 81 %. Průměrná mzda je podle českého statistického úřadu 20 008 Kč a hrubý domácí produkt má hodnotu 2, 8 %. (zdroj dat český statistický úřad)

Sociokulturní faktory – dnešní společnost se snaží o převzetí západních trendů. Jedním z nich je právě zapojení sportu do svého každodenního života. Návštěvníci sportovních zařízení nejsou jen mladí lidé, kteří vyhledávají skupinovou zábavu, jsou to také lidé starší, kteří sportují pro zlepšení své fyzické zdatnosti, těhotné ženy, které sportem chtějí přispět k lepší formě pro sebe i své dítě a mnoho dalších.

Technologické faktory – technologické faktory mohou přispívat ke zlepšení současného stavu. Jedná se o technologické novinky a výzkumy, které zvyšují kvalitu a standart výrobků a služeb. Již několik let se k nejvýznamnějším technologickým faktorům řadí rozvoj internetu. Internet v oblasti sportu a fitness slouží především jako prostředek komunikace se zákazníky. Dále jsou pro tuto oblast důležité nové technologie v oblasti kardio a posilovacích strojů a vývoji zcela nových strojů.

3.6.4 Poterova analýza pěti konkurenčních sil

Poterův model určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil, kterými jsou konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty. Výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Konkurence uvnitř odvětví

Ve Zlíně je 78 066 obyvatel, z toho v produktivním věku 54 753 obyvatel. Na tento počet obyvatel je konkurence v oblasti poskytování fitness a sportovních služeb velká. Největšími konkurenty poskytování fitness jsou:

- *Fitness TJ Olympia* (ulice Burešova 4884), jedná se především o centrum pro závodní kulturisty.
- *Fitness FI* (ulice Dlouhá 4215), které je F. C. asi nejpodobnější v nabídce.

Dále jsou zde zařízení, která poskytují skupinová cvičení s lektory. V tomto případě je zvláštní, že v následujících centrech mají cvičební hodiny také lektoři, kteří předcvičují i ve F. C. Ve F. C. mají stálé hodiny pouze její zaměstnanci, ostatní lektoři, kteří nemají stálý úvazek, předcvičují během týdne v několika různých zařízeních.

- *K 2 Sport centrum* (se sídlem Vršava 1492) nabízí skupinová cvičení Slim boxu, Jumping, Schiwing cycling, Body forming, Zumbu. Kromě toho také novinku Power plate, H.E.A.T a dnes již klasický spinning.
- *Schiwinn Maty* (se sídlem Růmy 5470) nabízí svým zákazníkům lekce Hata Jogy, cvičení pro toulky, Schiwing cycling, Pilates, Alpining, Body Styling, Fitbox, břišní tance, Power Jogu, Dance aerobic, Fitball, Zumbu a Power plate
- *AK Zdena* (se sídlem na Benešově nábřeží 1739) poskytuje lekce Zumby, cvičení na balónech, Power Jogy, ABS, Pilates, Port de Bras, Jogy a Total forming
- *H.E.A.T. Fit* (Tř. T Bati 87) nabízí především hodiny zaměřené na program H.E.A.T, které vychází s běžné lidské chůze, jedná se o cvičení vedené instruktorem. Dále nabízí skupinová cvičení jako spinning, zumbu a pilates.

Ve Zlíně se také objevily zařízení specializované pouze na ženskou klientelu. Jedná se o franchizové řetězce Hany Bany a fitness Countours. Další dánské fitness má název Diva.

- *Hany Bany* (areál Svit, 42. budova , J. A. Bati 5542), které nabízí hodiny skupinového cvičení, cvičení na power plate, vacushape. Dále poskytuje poradenství, ošetření laserem, lymfomodeláž, masáže, a pedikúru.
- Fitness centrum Contours (Gahurova 5265)
- *Diva Fitness*, (ulice J. A. Bati 5520 – 22. Budova)

Nová konkurence

Ačkoliv by se mohlo zdát, že ve městě je sportovních zařízení už dostatek, vždy je hrozba potencionální konkurence. Jedná se o odvětví, které v současné době láká širokou veřejnost a neustále se rozšiřuje nabídka cvičení i nových posilovacích strojů.

Oblibě se těší dnes kromě nového fenoménu Zumba také Power plate. Jedná se o využití moderní technologie v oblasti cvičení a rehabilitace. Tento přístroj funguje na principu přenášení vibrací do svalů, které se tak přirozeně aktivují. Tato technika cvičení se jmenuje Acceleration Training a v současnosti patří k nejžhavějším trendům na poli fitness. Nejen, že se Power plate stává součástí některých center, ale mohou vznikat i samostatná studia, která se specializují na toto cvičení.

Stejně tak je tomu i Zumby. Zumba je nový dynamický fitness program, který v sobě spojuje prvky aerobního cvičení a latinsko-amerických tanců. Výjimkou nejsou samostatná studia, která nabízí celodenní hodiny Zumby a mohou tak odlákat zákazníky center, kde je třeba jen jedna hodina týdně. Právě těchto studií vzniklo během několika měsíců ve Zlíně a jeho okolí hned několik.

Novými konkurenty jsou zde ale také každé nové jak fitness centrum, tak sportovní centrum.

Konkurence substitutů

Jako největšího poskytovatele substitutu bych vedla Městské lázně Zlín. Kromě vnitřních bazénů nabízí také saunu a venkovní bazén. Dalšími konkurenty jsou hotely nabízející wellness služby a jiné sportovní vyžití.

Dodavatelé

Dodavatelů sportovní výživy a výživových doplňků je na českém i zahraničním trhu dostatek. Je zde možnost pestrého výběru, ale F. C. využívá již několik let stejného dodavatele, kterého nechce měnit.

Sportovní přístroje jsou velmi nákladným vybavením. Jejich investici je potřeba dobře zvážit a konkurence v této oblasti může být nesmírně důležitá. Bude zde záležet nejen na osvědčené značce, ale určitě také na nabídnuté ceně, která se může lišit. Nedílnou součástí jsou také dodatečné služby, jako servis a instalace.

Odběratelé – zákazník

Zákazník je nepostradatelnou součástí této analýzy. Protože existuje poměrně silná konkurence v oblasti nabízených služeb, je potřeba brát potřeby zákazníků v úvahu a neustále sledovat vývoj a nabídku konkurenčních zařízení.

3.7 SWOT analýza

Tab. 3. 3 SWOT analýza Fitness Cat

Silné stránky	Slabé stránky
Tradice (od roku 1996)	Nedostačující sociální zařízení (pouze 1 WC)
Jediná kombinace skupinového cvičení a posilovny	Špatně označené místo provozovny
Lokalita (blízko UTB, gymnázium T.G.M)	Nedostatek dopoledních hodin cvičení

Příležitosti	Ohrožení
Rostoucí trend v poskytování fitness služeb	Nová konkurence
Zvyšující se povědomí o možnostech trávení času sportovními aktivitami	Změny v trendech cvičení
Zájem o zdraví a udržování se v kondici	Rostoucí ceny služeb
Rozšiřující se možnosti komunikace se zákazníky	Pokles návštěvnosti

3.7.1 Konfrontační matice

Tab. 3. 4 Konfrontační matice

	S1	S2	S3	W1	W2	W3	SUMA	POŘADÍ
O1	+	+	+	0	0	0	3	2.
O2	++	+	+	0	0	0	4	1.
O3	+	+	0	0	0	0	2	3.
O4	0	+	+	0	-	0	1	4.
T1	+	+	+	-	--	-	-1	2.
T2	0	0	0	0	0	0	0	3.
T3	0	0	+	-	0	0	0	3.
T4	0	0	+	-	-	-	-2	1.
SUMA	5	5	6	-3	-4	-2		
POŘADÍ	2.	2.	1.	2.	1.	3.		

3.7.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Podle vyhodnocení analýzy SWOT by pro Fitness Cat bylo vhodné využít především zvyšujícího se povědomí o trávení volného času sportovními aktivitami. Právě z tohoto důvodu by Fitness Cat mělo dbát vhodnou komunikací se zákazníky a propagací svých aktivit.

Nejsilnější silnou stránkou sportovního centra je její lokalita. Fitness je v blízkosti Univerzity Tomáše Bati a nedaleko je také gymnázium T. G. Masaryka. Pokud ve své strategii využijí výhod pro studenty, mohou si udržet svou návštěvnost i při rostoucí konkurenci.

Právě možnost klesající návštěvnosti je tou největší hrozbou pro sportovní centrum. Možnými příčinami mohou být rostoucí ceny služeb a také rostoucí konkurence nabízející stejné možnosti sportovního využití v blízkosti centra města Zlín.

Za nedostačující považuji označení provozovny. Ta je součástí sportovní haly Euronics. Označení se nachází až ve vstupní hale, ale z venkovního prostoru není označení žádné. Pro první návštěvu může být tedy hledání náročné nebo dokonce Fitness Cat nemusí najít vůbec a může tak i přijít o potenciálního zákazníka.

3.8 Vývoj a trendy na trhu

Jako každý jiný obor se vyvíjí také fitness. Každoroční největší inspirací jsou jarní veletrhy FIBO, IHRSA a Rimini Wellness. Stále dokonalejší technologie nutí výrobce k neustálým inovacím. Nové trendy se odrážejí i na samotných cvičeních a přístupu k zákazníkům.

Největší vývoj můžeme vidět u skupinového cvičení, které se těší velké oblibě a neustále se vyvíjí jeho obměny. Jedním z hlavních důvodů zájmu to tento druh cvičení je právě skupina, které více motivuje. Nejvíce je tento trend vidět u změn klasického aerobiku. V České republice je nyní číslem jedna jeho taneční verze nazvaná Zumba. Do módy se vrací cvičení, která pracují s vlastní váhou těla.

Další boom představuje tzv. vibrační cvičení. Nejznámějším strojem pro tento druh cvičení je Powerplate. Cvičení na této vibrační plošině funguje na principu vytváření vibrací, které jsou přenášeny do těla. Tento proces vyvolává v trénovaném svalu myotatický neboli

napínací reflex a svaly se samovolně stahují. Cvičení zle provádět individuálně nebo s asistencí osobního trenéra.

Stále více lidí využívá služeb právě osobních trenérů, protože chtějí cvičit efektivně a také zdravě. Rozdílná je věková skupina, která navštěvuje zařízení, je tedy nutné zajistit kvalitní a profesionální přístup instruktorů aby dokázali poradit všem zákazníkům bez ohledu na pohlaví nebo věk. Existuje mnoho agentur, které poskytují takové školení nebo kurzy pro instruktory.

Česká republika se přibližuje světovým trendům. Důvodem je vstup velkých zahraničních řetězců na náš trh. Český zákazník si rychle zvyká na kvalitně a luxusně zařízená centra, která nabízí veškerý sortiment dostupný na trhu. Stále častější je také možnost členství místo známých permanentek nebo jednotlivých vstupů. Prozatím tuto variantu nabízí pouze velká sportovní centra především ve velkých městech. [15, 16]

4 Metodika výzkumu

V předchozí kapitole byly shromážděny a vyhodnoceny informace pro SWOT analýzu a také Porterovu analýzu konkurenčních sil pro které byly použity sekundární data. Kapitola metodika výzkumu zahrnuje další dvě výzkumné metody pro následné doporučení vhodné marketingové strategie. Jednalo se o metodu dotazování a externí benchmarking.

4.1 Dotazování

4.1.1 Přípravná fáze

Definování problému

V současném konkurenčním prostředí je pro firmu velmi podstatné znát své zákazníky a jejich potřeby a názory. Neméně důležité je vědět, kdo je naše konkurence a co je schopna svým zákazníkům nabídnout lepšího než my. Právě na základě těchto zjištění firma potřebuje marketingovou strategii nebo její změnu podle aktuálních požadavků.

Cíl a obsah výzkumu

Cílem dotazování bylo zjistit co nejvíce informací o zákaznících Fitness Cat. Součástí bylo zjištění spokojenosti s nabídkou, personálem i doplňkovými službami. Prostřednictvím dotazníku byla zjišťována také věrnost, jak se o zařízení dozvěděli, názory na komunikaci sportovního centra i na možnosti zavedení nových forem komunikace či rozšíření cvičebních hodin a cenu. Jedna otázka směřovala také na zjištění, které další sportovní zařízení navštěvují klienti Fitness Cat.

Plán výzkumu

Pro získání primárních dat byla použita, jak již bylo zmíněno, metoda dotazování. Konkrétně se jednalo o písemné dotazování pomocí strukturovaného dotazníku, který zahrnoval 16 otázek, z toho jednu baterii a 5 identifikačních otázek pro získání konkrétnějšího profilu zákazníka. Dotazník je uveden jako příloha číslo 2. Dotazování probíhalo přímo ve sportovním centru za pomoci personálu, který na recepci požádal zákazníka o vyplnění dotazníku při odchodu z centra. Respondenti byli vybráni metodou vhodné příležitosti a výzkum probíhal po dobu 4 týdnů.

Samotnému výzkumu předcházela pilotáž, při které jsem požádala o vyplnění dotazníku 5 návštěvníků Fitness Cat a v průběhu jsem zjišťovala, jestli nemají problém s pochopením daných otázek. Při pilotáži jsem objevila pouze jeden sporný bod a to u otázky č. 8, která představuje baterii. 2 ze 3 respondentů by hodnotili opačně dané atributy, proto jsem v této otázce zvýraznila jak správně vyplnit tuto tabulku.

Vzorek respondentů

Protože jsou mezi návštěvníky i zákazníci z jiných měst než ze Zlína, a to i ze vzdálenosti větší než 20 km tvořil základní soubor 415 061 obyvatel Zlínského kraje ve věku 15 – 64 let. Výběrový soubor tvořil 110 respondentů z řad návštěvníků sportovního centra.

Stanovení hypotéz

Pro svůj výzkum jsem si stanovila 3 hypotézy.

H1. Četnější návštěvnost než 1krát týdně závisí na místě bydliště respondenta

H2. Zasílání informačních e-mailů by nejvíce uvítali muži ve věku 35-44 let

H3. Ženy upřednostňují placení jednotlivých vstupů před nákupem permanentky

Časový harmonogram

Časový harmonogram činností prováděných pro účel primárního výzkumu jsem zaznamenala to následující tabulky.

Tab. 4. 1 Časový harmonogram dotazníkového šetření

Tvorba dotazníku	19. – 25. 1. 2011
Pilotáž	7. 2. 2011
Sběr dat	11. 2. – 11. 3. 2011
Analýza dat	16. – 23. 3. 2011
Vyhodnocení výsledků výzkumu	24. – 31. 3. 2011
Tvorba návrhů a doporučení	1. – 8. 4. 2011

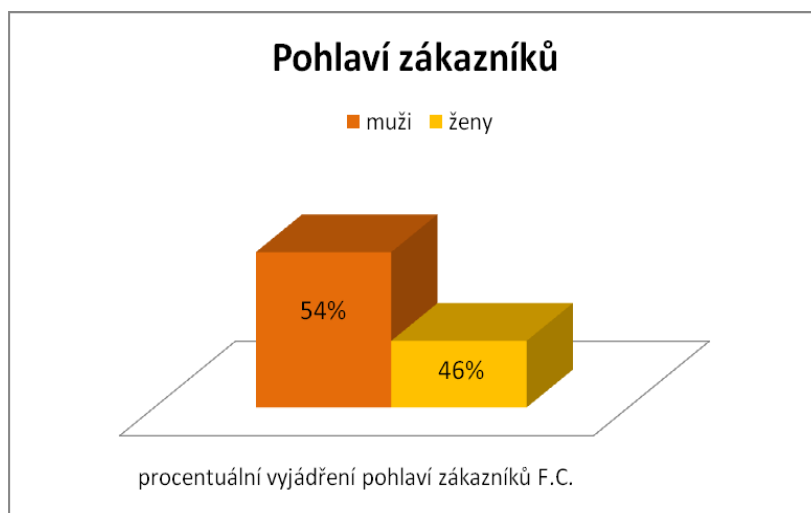
4.1.2 Realizační fáze

Dotazování proběhlo od 11. února do 11. března 2011 v provozovně Fitness Cat. Původní počet dotazníků činil 200 ks, ale vrátilo se mi pouze 110 vyplněných. Sesbírané dotazníky jsem následně vyhodnotila pomocí programu Microsoft Excel 2007 a SPSS. V obou zmiňovaných programech jsem vytvořila tabulky a grafy, které budou následně použity do dalších kapitol. Během sběru dat nenastal žádný problém.

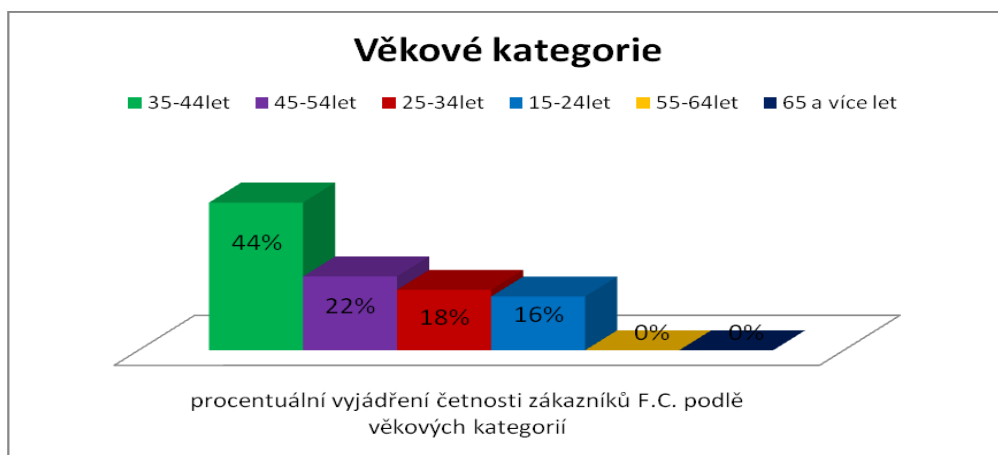
Složení výběrového souboru

Z celkového počtu 110 vyplněných dotazníků bylo 59 vyplněno muži a 51 ženami, což v procentuálním vyjádření tvoří 54 % mužů a 46 % žen. Tito respondenti byli dále členěni podle věkových kategorií. Nejpočetnější byla kategorie ve věku 35 - 44 let, která byla zastoupena celkem 44 % dotazovaných. Následovala kategorie 45 – 54 let (22 %), 25 – 34 let (18 %) a kategorie 15 – 24 let zastoupilo 16 % dotazovaných.

Obr. 4. 1 Složení výběrového souboru

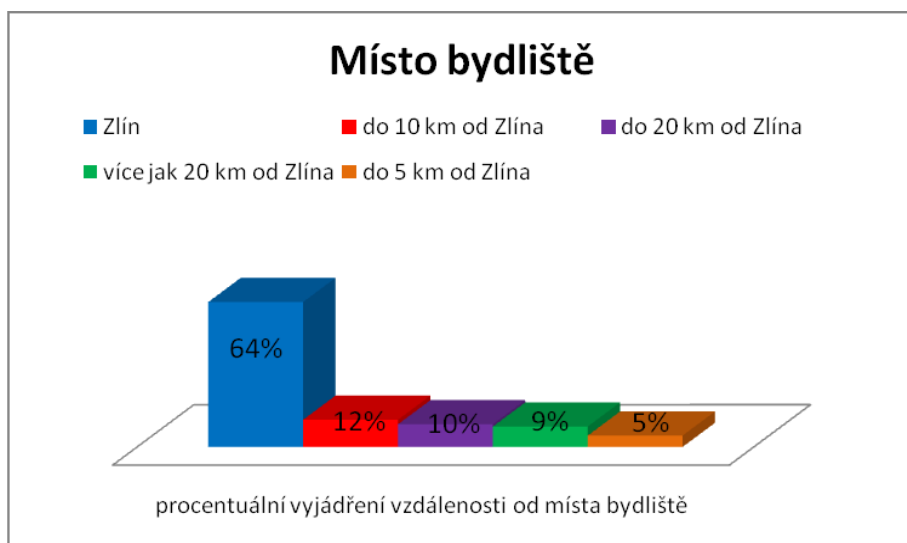


Obr. 4. 2 Věkové kategorie respondentů

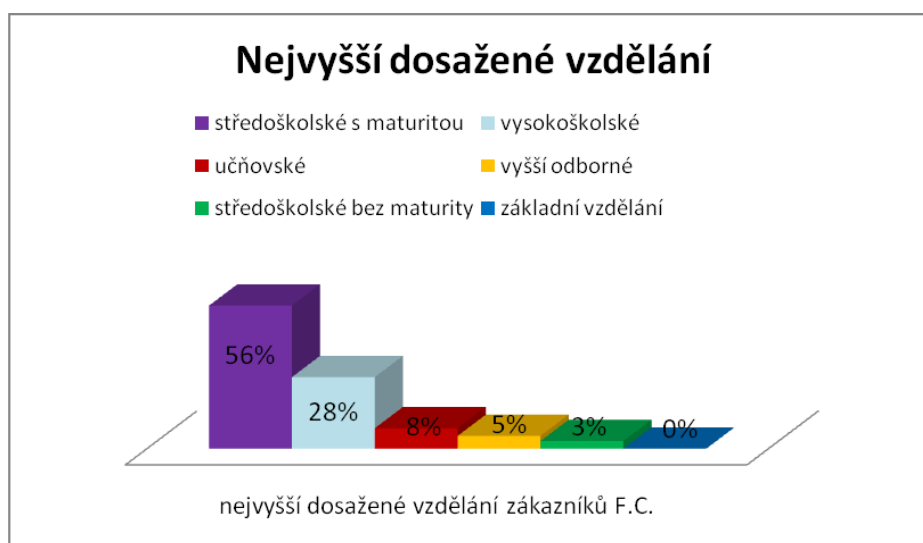


Dotazovaní zákazníci byli členěni ještě podle dalších tří identifikačních otázek týkající se jejich místa bydliště, vzdělání a typu povolání.

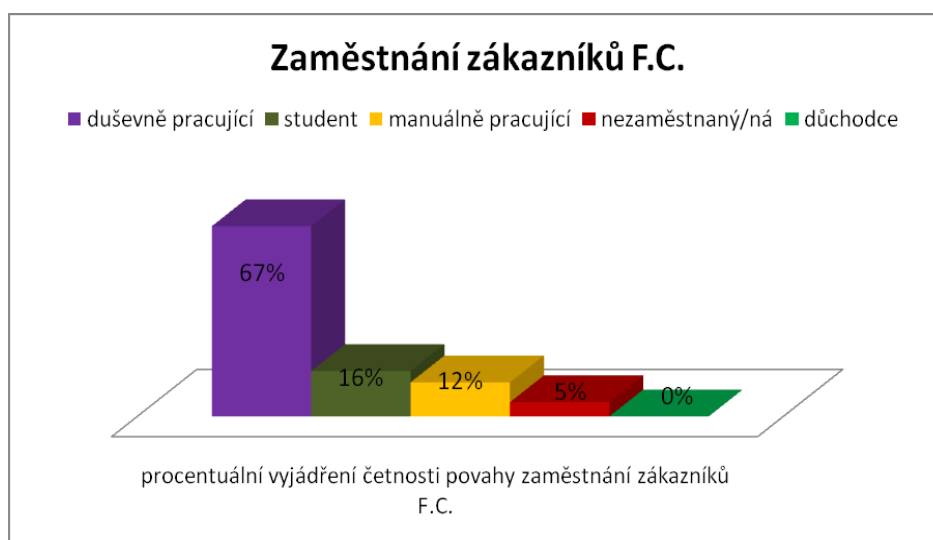
Obr. 4. 3 Místo bydliště respondentů



Obr. 4. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Obr. 4. 5 Typ zaměstnání respondentů



Vyhodnocení hypotéz

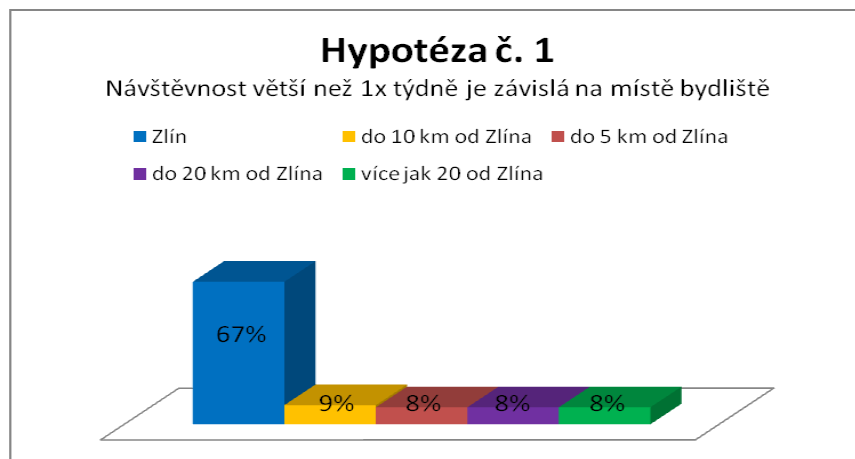
Součástí realizační fáze bylo takové vyhodnocení hypotéz, které jsem si stanovila v přípravné fázi. Pro svůj výzkum jsem si definovala celkem 3 hypotézy.

H1. Četnější návštěvnost než 1krát týdně závisí na místě bydliště respondenta

Hypotéza číslo 1 se mi potvrdila. Existuje závislost mezi místem bydliště respondenta a četností jeho návštěv Fitness Cat. Ověření závislosti bylo provedeno v programu SPSS pomocí kontingenční tabulky a testu Chi-Square Tests, jehož hodnota byla 0,002, tedy menší

než 0,05 což znamená závislost. Nejčastěji navštěvují sportovní zařízení zákazníci, kteří bydlí v blízkosti centra, tedy ve Zlíně.

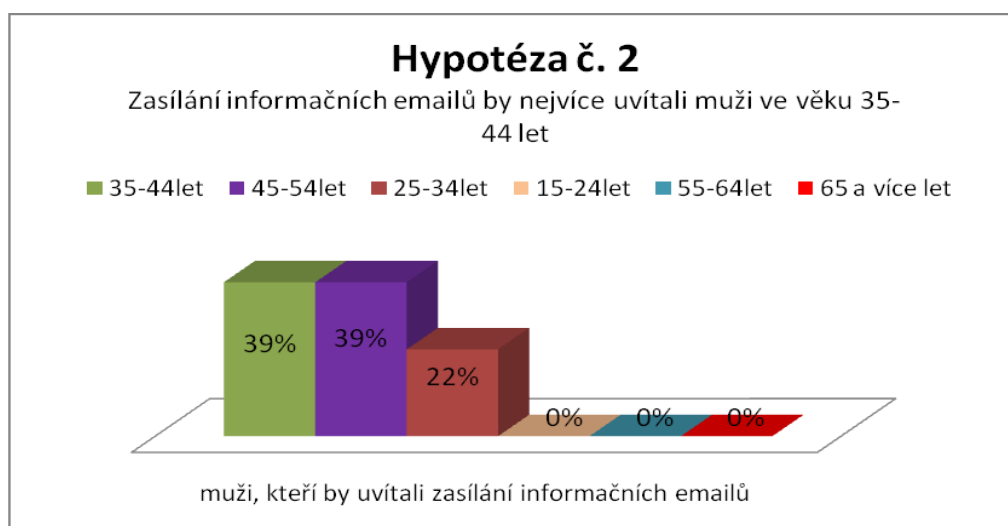
Obr. 4. 6 Hypotéza č. 1



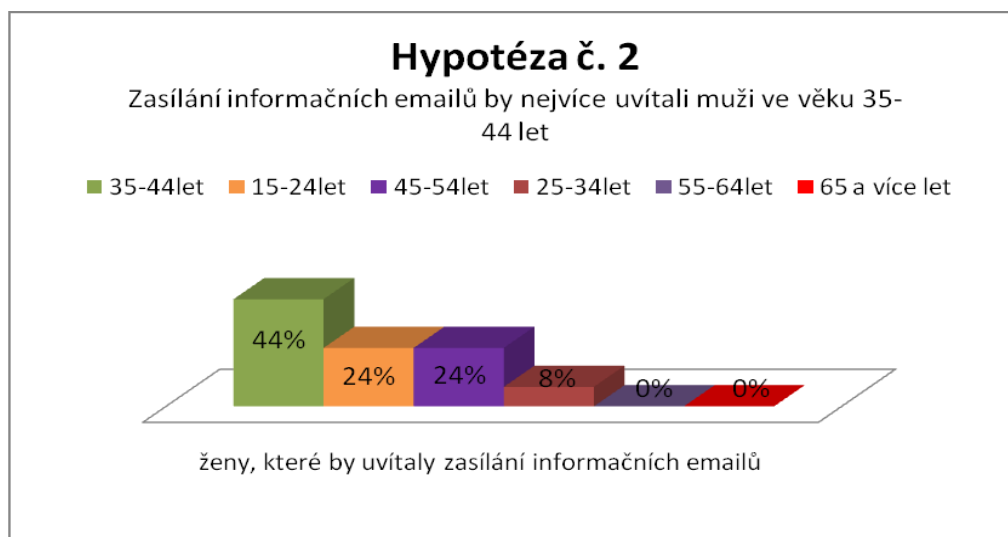
H2. Zasílání informačních e-mailů by nejvíce uvítali muži ve věku 35-44 let

Hypotéza číslo 2 potvrzena nebyla. Zkoumala jsem ji pomocí četností odpovědí podle věkové kategorie. Takto provedená analýza mě přivedla k výsledku, že o informační emaily by větší zájem měly ženy než muži a nejvíce kladných odpovědí bylo ve věkové kategorii 35 – 44 let.

Obr. 4. 7.1 Hypotéza č. 2



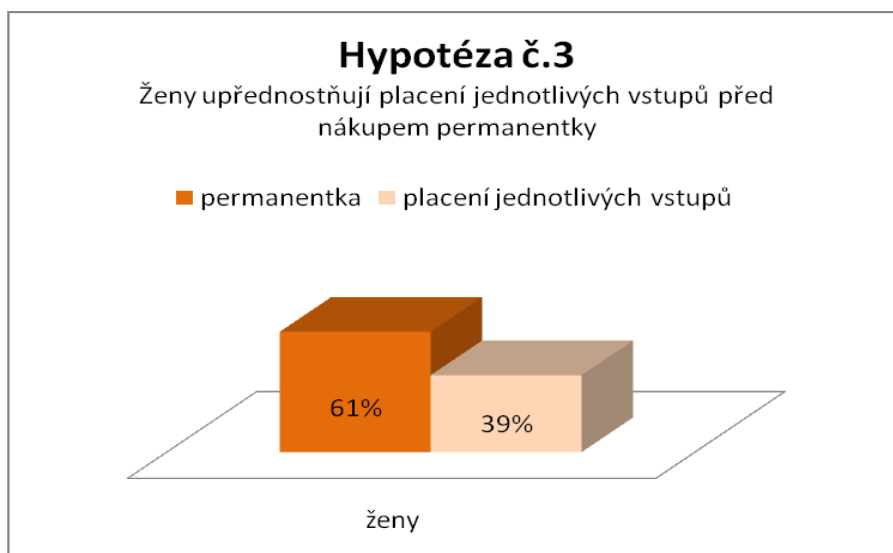
Obr. 4. 7.2 Hypotéza č. 2



H3. Ženy upřednostňují placení jednotlivých vstupů před nákupem permanentky

Potvrzena nebyla ani třetí, poslední, hypotéza. Zde jsem rozdělila odpovědi žen na ty, které upřednostňují permanentku a na druhou část, která raději platí za jednotlivé vstupy. Podle četností odpovědí jsem tuto hypotézu zamítla. Z 51 žen, pouze 20 platí jednotlivé vstupné a 31 preferuje permanentku.

Obr. 4. 8 Hypotéza č. 3



4.2 Benchmarking

4.2.1 Přípravná fáze

Definování problému a cíl výzkumu

Nejen rozrůstající se konkurence je možnou příčinou odlivu zákazníků, ale především rozšiřující se nabídka a neustále se zvyšující komfort v poskytování služeb stávající konkurence. Jedná se o neustálý boj o každého zákazníka. Proto je nedílnou součástí stanovení si vhodné strategie poznání a analýza konkurenčních zařízení.

Obsah výzkumu

Pro účel výzkumu byl sestaven formulář, který zahrnuje všechny prvky marketingového mixu, které jsou následně hodnoceny. Hodnotící formulář je uveden v přílohách pod číslem 1. Hodnocení bylo provedeno nejprve slovně a poté vyhodnoceno na škále od 1 do 5, kdy nejlepší hodnocení znamenalo 1, nejhorší byla 5.

Vybráni byli 4 hlavní konkurenti v oblasti poskytování skupinového cvičení a 4 v oblasti fitness, teda provozování posilovny. Konkrétní výběr byl přenechán vedení Fitness Cat.

Potřebné informace byly zajištěny primárním výzkumem, který byl proveden návštěvou zařízení a pro doplnění sloužila sekundární data, především z internetových stránek konkurentů.

Časový harmonogram

Návštěva jednotlivých sportovních zařízení probíhala během stejného období jako sběr dat písemného dotazování, tedy v průběhu 4 týdnů. Během byla provedena návštěva vždy jednoho fitness zařízení a jedno skupinové cvičení.

Tab. 4. 2 Časový harmonogram benchmarkingu

Tvorba formuláře	19. – 25. 1. 2011
Návštěva Sportcentra Maty a Fitness F1	14. – 20. 2. 2011
Návštěva sportcentra K2 a Fitness Countours	21. – 27. 2. 2011
Návštěva H.E.A.T Fit a fitness TJ Olympia	28. 2. – 6. 3. 2011
Návštěva Fitness Centra Hany Bany a Fitness Diva	7. – 13. 3. 2011
Analýza a vyhodnocení dat	16. – 31. 3. 2011
Návrhy a doporučení	1. – 8. 4. 2011

4.2.2 Realizační fáze

Každý týden byly vybrány dvě provozovny, které byly podrobeny výzkumu. Zjištěnými primárními daty bylo především hodnocení umístění provozovny, její vybavení a velikost, šatny a sociální zařízení a čistota celého zařízení. Dále bylo zjišťováno chování personálu, jejich způsob komunikace a to i při telefonické rezervaci, profesionalita a ochota.

Informace o sortimentu služeb, ceně i otevírací doba byla získána ze zdrojů sekundárních, většinou z webových stránek, které byly také součástí hodnocení.

5 Analýza výsledků výzkumu

V kapitole nazvané analýza výsledků výzkumu budou texty, tabulky a grafy, které vznikly v programech Microsoft Excel 2007 a SPSS. Vyhodnocena zde bude metoda dotazování i metoda benchmarking. Grafy a tabulky související s provedeným výzkumem, které nebudou uvedeny přímo v následujícím textu, uvedu v příloze číslo 7.

5.1 Metoda dotazování

Zjištění pravidelnosti návštěv sportovních zařízení

První otázka směřovala na zjištění, zda respondenti navštěvují pravidelně sportovní zařízení. Ze 110 respondentů kladně odpovědělo 94,5 % a pouze 5,5 % dotázaných není pravidelným návštěvníkem. Pro toto zjištění jsem použila frekvenční funkci v programu SPSS.

Tab. 5. 1 Frekvenční tabulka k otázce č. 1

Jste pravidelným návštěvníkem sportovního zařízení?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano	104	94,5	94,5	94,5
	ne	6	5,5	5,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Věrnost zákazníků

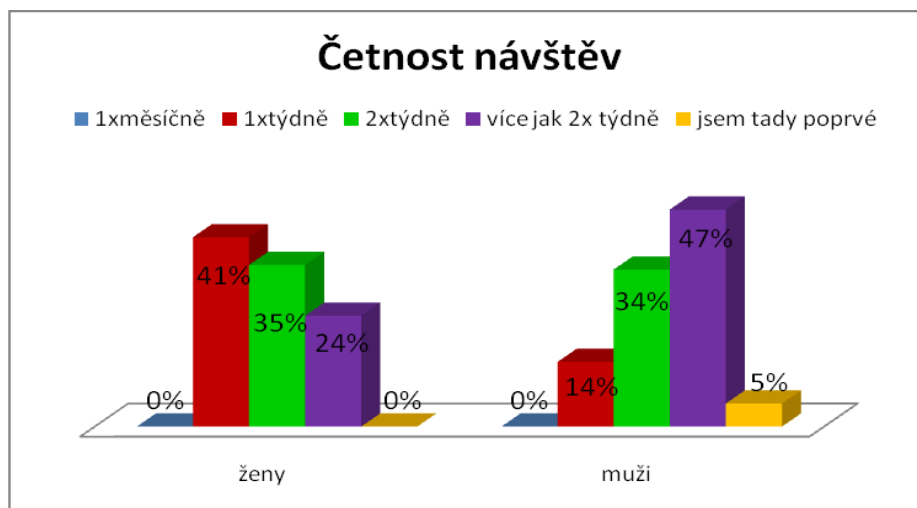
Následující otázkou jsem chtěla zjistit, zda jsou respondenti věrnými zákazníky nebo navštěvují i jiná zařízení. Výsledky pro mě byly spíše překvapující, protože celých 80,9 % dotázaných navštěvuje pouze Fitness Cat. Naopak „nevěrných „ zákazníků bylo pouze 19,1 %. Tito respondenti jsou klienty především jiných zlínských sportovních zařízení.

V této otázce jsem zjistila také konkurenci. Jmenovaných konkurentů bylo celkem 7, z toho nejvíce krát se zde objevilo Gemini, které za konkurenci ani nelze považovat, protože zde probíhají hodiny s lektorkou F. C. a Sportovní centrum Maty, které bylo zmíněno 3 krát. Jednou se zde objevilo také centrum K2. Obě tyto centra byla navštívena a hodnocena v rámci benchmarkingu. U posiloven bylo jmenováno Fitness F1 a Relax, dámské fitness a blíže nespecifikované fitness v Uherském Hradišti.

Návštěvnost

V rámci otázky číslo 3 byla posuzována četnost návštěv dotazovaných. Odpovědi jsem si rozdělila podle pohlaví. Konečným výsledkem bylo zjištění, že muži jsou častějšími návštěvníky F. C.. Celých 47 % mužů totiž F. C. navštíví více jak 2 krát týdně. Nejvíce žen, 41 %, navštíví sportovní zařízení F. C. 1 krát týdně.

Obr. 5. 1 Četnost návštěv F. C. podle pohlaví respondentů

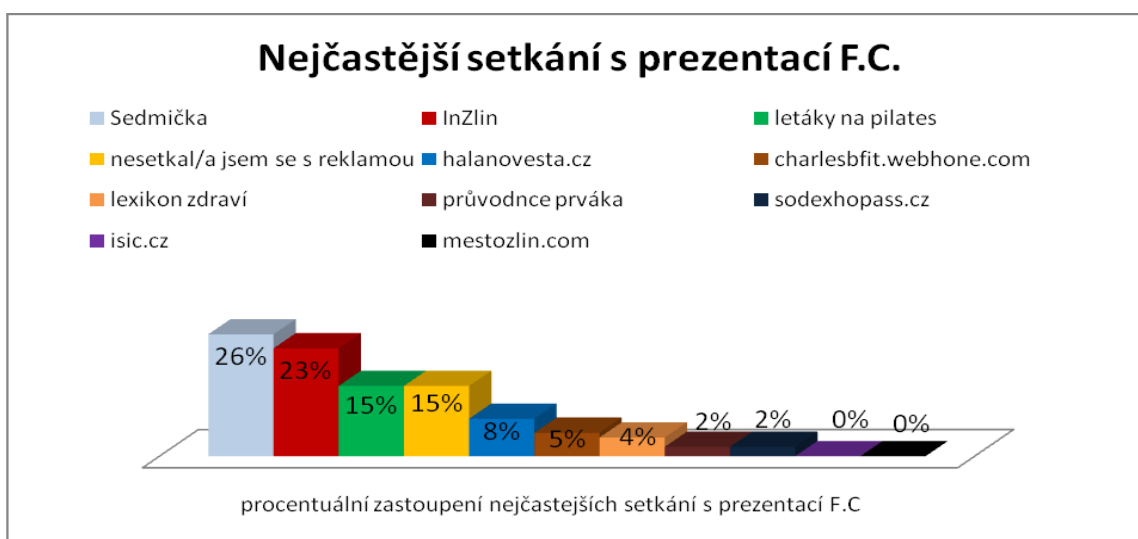


Získané informace a komunikace

Zákazníci byli také dotazováni, jak se vůbec o F. C. dozvěděli, tedy jak získala potřebné informace k návštěvě. V tomto případě se ukázalo, že nejlepším zdrojem informací jsou přátelé a rodina. Tato možnost byla označena celkem 73 % dotazovaných. Následovaly webové stránky s 20 %, pouze 2 % označilo propagační letáky a 5 % respondentů se dozvědělo potřebné informace jinak. Když jsem si respondenty rozdělila podle typu zaměstnání, zjistila jsem, že osoby manuálně pracující uvedli za zdroj informací pouze přátelé a rodinu, u nezaměstnaných byla polovina odpovědí pro přátelé a rodinu a druhá polovina pro webové stránky.

V otázce číslo 5 byly jmenovány všechny možnosti, kde se lidé mohou v současné době setkat s nějakou formou propagace Fitness Cat. U respondentů bylo tedy zjišťováno, kde všude tuto informaci zaregistrovali nebo zda se vůbec s nějakou setkali. Nejvíce krát byl označen týdeník Sedmička (26 %), měsíčník InZlín (23 %) a bohužel třetí nejčastější odpovědí byla možnost, že se respondent s žádnou prezentací nesetkal.

Obr. 5. 2 Nejčastější setkání s prezentací F. C.



Dále jsem chtěla zjistit, jaká forma prezentace je pro zákazníky nejvíce poutavá a ovlivní je tedy v rozhodování. Podle výsledků jsem zjistila, že pro dnešní dobu je nejvíce atraktivní internet a tedy nejvíce zákazníka ovlivní pohled na webové stránky. Celých 40 % odpovědí směřovalo k této variantě. Druhou nejčastější odpovědí byly klasické letáky s 24 % a 10 % odpovědí byla reklama v rádiu.

Spokojenost

Otázka spokojenosti byla rozdělena do více částí. Respondent hodnotil vždy jen tu nabídku, která se ho přímo týkala. Tedy pokud je návštěvníkem pouze posilovny, hodnotil atributy týkající se posilovny, pokud navštěvuje skupinová cvičení, tak atributy týkající se tohoto cvičení, popřípadě hodnotil obě části.

Nejprve směřoval dotaz na celkovou spokojenost, poté až na spokojenost s konkrétními atributy. Pomocí regresní funkce byly zjištěny faktory, které nemají vliv na celkovou spokojenost a naopak i ty atributy, které pokud se zlepší spokojenost s nimi, zlepší se i celková spokojenost zákazníka.

Nejprve jsem provedla první regresi, při které jsem vyřadila atributy, jejichž signifikace je větší než 0, 05. Takovými faktory byly počet posilovacích přístrojů, počet a kvalita kardio přístrojů, přístup zaměstnanců, komunikativnost, parkování, sprchy a bezpečnostní skříňky. Tyto faktory neovlivňují celkovou spokojenost zákazníků. Z druhé

regrese vyplynulo, že model má vypovídací schopnost na 82,9 %. Z výsledné tabulky mi vznikla také rovnice regrese.

$$y = 0,772 + 0 \times \text{velikost plochy} + 0 \times \text{kvalita posilovacích přístrojů} + 0,009 \times \text{přístup zaměstnanců} + 0,008 \times \text{profesionalita} + 0,005 \times \text{parkování} + 0 \times \text{šatny}$$

Z rovnice lze odvodit, že pokud selepší spokojenost s velikostí plochy na cvičení, kvalitou posilovacích přístrojů, přístupem zaměstnanců, profesionalitou, parkováním a šatnamilepší se celková spokojenost klientů posilovny.

Provedla jsem také jednovýběrový T – test pomocí kterého jsem zjistila, že všechny hodnocené atributy, byly hodnoceny spíše nadprůměrně. Protože hodnocení bylo provedeno na škále od 1 do 5, kde 1 znamenalo nejlepší hodnocení, byla testovaná průměrná hodnota 3. Respondenti byli tedy více spokojeni, než byla průměrná hodnota spokojenosti.

Celkovou spokojenost návštěvníků cvičebních hodin by po provedení regresní funkce zlepšilo, když by se zvýšila spokojenost s nabídkou hodin a se sprchami. Model má vypovídací schopnost na 62,4 % a rovnice regrese má znění:

$$y = 0,986 + 0,58 \times \text{nabídka} + 0 \times \text{spokojenost se sprchami}$$

Při provedení jednovýběrového T – testu bylo i u atributů spokojenosti skupinového cvičení zjištěno, že dotázaní byli spokojeni více než průměrně, tedy nadprůměrně. Výsledné hodnocení bylo převážně lepší než průměrná hodnota 3.

Na dotaz spokojenosti s cenou odpovídali všichni respondenti ano nebo spíše ano. V programu SPSS jsem hodnotila také závislost spokojenosti s cenou na typu zaměstnání. Podle Chi – Squer Testu bylo prokázáno, že zde je závislost. Tedy spokojenost s cenou se odvíjí od typu zaměstnání klienta. Podle adjustovaných reziduí v kontingenční tabulce jsem také zjistila, že studenti jsou s cenou více spokojeni, než jsem předpokládala a naopak méně nespokojeni. Vyplývá to z adjustovaných reziduí, kde se hodnoty u studentů pohybují mimo interval <-2; 2>. Pravděpodobně zde hraje roli možnost slevy, kterou mohou získat studenti po předložení studentského průkazu Isic.

Tab. 5. 2 Kontingenční tabulka k otázce spokojenosti s cenou podle typu zaměstnání

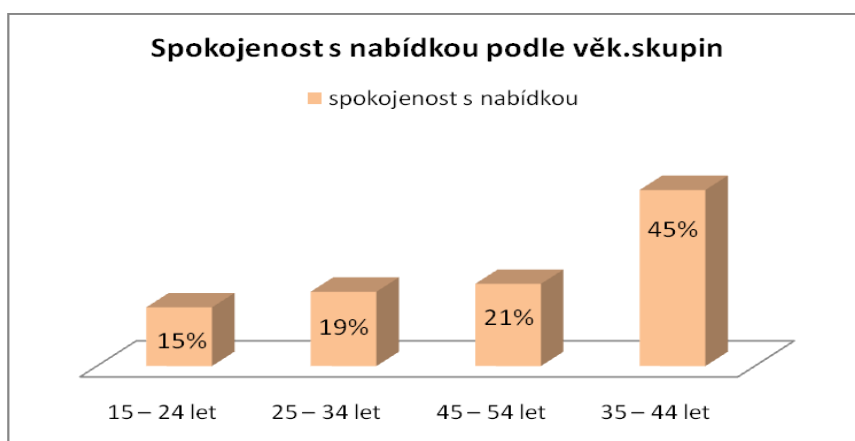
		Ot. Č.16				Total
		student	duševně pracující	manuálně pracující	nezaměstnaný	
Ot. ano 9	Count	13	46	11	3	73
	Residual	4,4	-3,1	-,3	-1,0	
	Adjusted	2,7	-1,3	-,2	-,9	
	Residual					
spíše ano	Count	0	28	6	3	37
	Residual	-4,4	3,1	,3	1,0	
	Adjusted	-2,7	1,3	,2	,9	
	Residual					
Total	Count	13	74	17	6	110

Tab. 5. 3 Chi – Square Tests vyjadřující závislost mezi typem zaměstnání a spokojeností s cenou

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,915 ^a	3	,048

Stejně jako s cenou byla měřena spokojenost s nabídkou. V tomto případě jsem hodnotila spokojenost podle věku respondentů. Bylo zjištěno, že závislost mezi spokojeností s nabídkou a věkem není prokázána. Z celkového počtu 110 dotázaných 97 % z nich v nabídce nic nechybí a pouze 3 % navrhla nějakou změnu. Do nabídky by podle těchto 3 % lidí mělo F.C. zařadit fitbox, kick box a spinning. Při rozdělení podle věku byli s nabídkou nejspokojenější dotazovaní ve věku 35 – 45 let.

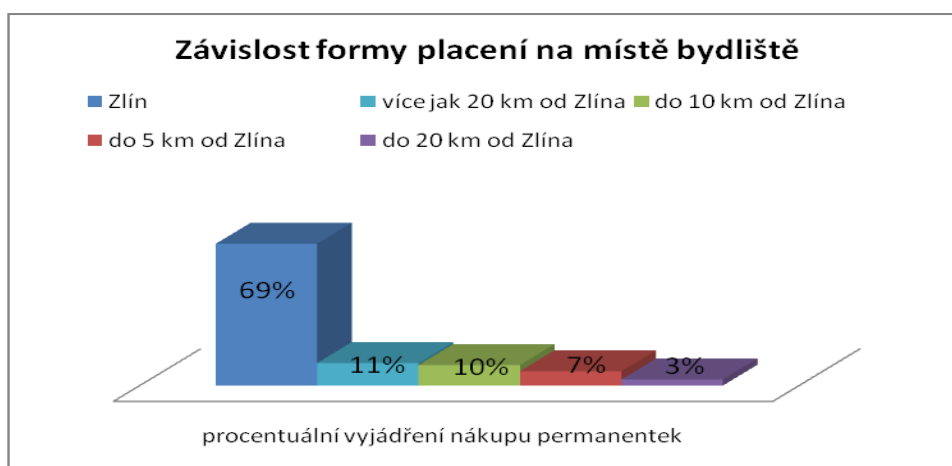
Obr. 5. 3 Spokojenost s nabídkou podle věkových skupin



Forma placení

Poslední otázka byla směřována tak, aby bylo zjištěno, jestli je častější forma placení v hotovosti nebo více lidí využívá možnosti zakoupení permanentka, která je i cenově výhodnější. Zcela jednoznačně je zákazníky více využívána permanentka a to 82 % respondentů. Jen 18 % dotazovaných platí za jednotlivé vstupy. Závislost mezi formou placení byla prokázána u identifikační otázky na místo bydliště. Nejčastěji nakupují permanentku obyvatelé Zlína, 69 %. Naopak nebyla zjištěna závislost mezi formou placení a vzděláním.

Obr. 5. 4 Závislost mezi formou placení a místem bydliště respondenta



5.2 Metoda benchmarking

Prostřednictvím metody benchmarking byla analyzována konkurence. Fitness Cat nemá ve Zlíně přímého konkurenta, protože žádné sportovní centrum nenabízí služby posilovny a skupinové cvičení. Jde o posilovny nebo novější zařízení, které mají sál na skupinová cvičení a další sály jsou na spinning nebo program H.E.A.T..

1.týden – 14.-20. 2.

Sportcentrum Maty

Služby poskytované Sportcentrem Maty v oblasti skupinového cvičení jsou podobné jako ve F.C. Další dva sály jsou vybaveny spinningovými koly a přístroji na spinning a power platy. Po vstupu do provozovny se zákazník musí přezout. K dispozici je domácí obuv na zapůjčení nebo může zůstat pouze v ponožkách. Vstup je tvořen prostorem, který slouží jako kavárna a je tedy vybaven stoly a židlemi. Naproti recepci je umístěn dětský koutek. Velkým plusem tohoto centra jsou šatny, které jsou prostorné a čisté. Stejně tak působí také zbytek provozovny. Ceny za služby se pohybují v běžném rozpětí všech Zlínských center. Za velkou nevýhodu však považují možnosti rezervace. Zákazníci musí být registrováni, jinak nezjistí časový rozvrh jednotlivých hodin. Pro návštěvu první hodiny není nutný peněžní vklad, další rezervaci hodin je nutné vložit peníze na kartu, kterou může zákazník získat v centru a podle velikosti vkladu může získat slevu. Možná je také telefonická rezervace a zaplacení vstupu na recepci. Sleva je poskytnuta také studentům. Provozovna je umístěna v blízkosti centra Zlína, avšak pro první návštěvu je hledání celkem obtížné. Jsou zde prostory pro parkování, které je zdarma. Webové stránky má Sportcentrum Maty přehledné a s množstvím informací a fotografiemi. Se svými zákazníky komunikuje také na Facebooku. Personál je ochotný i při telefonickém rozhovoru. Funguje zde také možnost zapůjčení si cvičebního oblečení, pokud ho klient zapomene. Sportcentrum Maty má otevírací dobu každý den od 7hod do 21:30 hod.

Fitness F1

Fitness F1 je umístěno v blízkosti obchodního centra Zlaté Jablko ve středu města Zlín. Klienti mohou využít pro parkování prostorného parkoviště patřícího k obchodnímu centru, F1 nemá samostatné parkoviště. Interiér provozovny působí upraveně a je zde čisto, stejně tak jsou na tom šatny a sprchy. Prostory jsou ale malé a přístroje jsou proto těsně vedle

sebe a některé nepůsobí příliš profesionálně. Je zde ale příjemně vystupující obsluha. Na recepci je k dostání pouze základní sortiment občerstvení a je zde zákaz nošení si vlastního pití. Provozní doba je omezena pouze v sobotu, jinak od 9:30hod do 21:30hod.

2. týden 21.-27.2. 2011

Sportcentrum K2

Sportcentrum K2 má pravděpodobně nejširší nabídku skupinového cvičení ve Zlíně. I zde funguje možnost občerstvení. Jsou zde stoly se židlemi. Lidé si mohou po cvičení odpočinout a sdělit své dojmy. K2 má ve svém sortimentu prodeje rozmanitý výběr podle svých sponzorů. Zákazníci si mohou zakoupit oblečení, ručníky, sportovní ponožky, ale také výrobky značky Agnesy a samozřejmě se občerstvit množstvím džusů, vod i iontových nápojů nebo doplnit energii musli tyčinkou.

Kdo chce navštívit hodiny na K2, musí být registrován přes internet. Platbu může provést hotově na recepci nebo se mu peníze odečtou z karty, na kterou si vložil zákazník peníze a podle výše vkladu může získat slevu. Pro studenty je možná sleva po předložení nějakého studentského průkazu. Ceny se opět pohybují v rozmezí 70 – 120 Kč za skupinové cvičení, vyšší je cena za powerplat. Umístění není zcela příznivé pro všechny a některé potencionální klienty může odradit, nachází se totiž na okraji města. Není však zcela nedostupné. Je umístěno u zastávky trolejbusu č. 4, 34 a 36 a pěšky je dostupné pro obyvatele největšího Zlínského sídliště Jižní Svahy a nemá tedy o svou klientelu nouzi. Pokud jde o zápory, uvedla bych hlavně malé šatny, ve kterých pokud se sejdou lidé ze dvou lekcí, tak není možné se vejít. Personál je však příjemný a má profesionální vystupování. I K2 mohou její zákazníci najít na Facebooku.

Fitness Contours

Fitness Contours je jedním ze dvou dámských fitness ve Zlíně. Jde o novou provozovnu. Je zde čisto, mají zcela nové sociální zařízení, sprchy a prostorné šatny. Celý řetězec se prezentuje v jednotné barvě a to fialové. Pokud jde o cvičení jedná se o kruhový trénink, který trvá 30min. V současné době inzeruje Contours možnost týdenního členství zdarma na vyzkoušení. Jinak je možné domluvit si první zkušební hodinu. Další hodiny jsou placeny formou členství, které může být na 3, 6 nebo 12 měsíců. Pro studentky je slevy ve výši 10 %. Je zde dobrá dostupnost a označení provozovny. Provozovna je řešena

v jednoduchém stylu, stejně tak umístění strojů, které může působit až příliš stroze. Fitness v současnosti inzeruje na internetu a jsou také k nalezení na Facebooku.

3.týden – 28.2. – 6.3.

H.E.A.T. Fit

Jak napovídá samotný název, převážnou nabídku tohoto sportovního zařízení tvoří hodiny věnované programu H.E.A.T. Jedná se o cvičení vycházejícího z přirozené chůze. Tempo určuje stejně jako na hodinách spinningu lektor. Rezervace hodin může proběhnout telefonicky nebo se registrovat online. Ceny jsou opět podobného rázu jako u ostatních zařízení, jen zde nefunguje možnost studentských slev. Zákazníci mají možnost parkovat na soukromém parkovišti patřící k H.E.A.T. fit. Jeho nalezení může být ale matoucí, protože není nijak označeno a vchod do provozovny je z opačné strany budovy. Materiální vybavení působí poněkud zmateně, protože je zde kombinováno více druhů podlah různých barev i kombinace nábytku není příliš jednotná. Plusem jsou ale prostorné šatny a hlídání dětí v dopoledních hodinách. Naopak velkou výtku zaslouží webové stránky, které neobsahují vlastní fotografie, ale fotky stažené z internetu. Návštěvník je teda při návštěvě překvapen skutečnou podobou zařízení. Jednotlivé místnosti také nejsou značeny, takže při první návštěvě nevíte, zda vstupujete do šatny nebo do cvičebního sálu.

TJ Olympia

TJ Olympia je nejvíce vzdáleno od centra města. Lákadlem pro návštěvu je ale nejnižší cena za návštěvu posilovny a pro ženy pravděpodobně cena powerplatu, která je totožná s cenou vstupu. Jinak je toto zařízení určeno spíše pro muže kulturisty. Vzhled provozovny a vybavení i šatny odpovídají ceně vstupu. Zákazník si zde může zakoupit permanentku, která cenu ještě sníží a student získá další slevu. Ke koupi zde mají iontové, sacharidové i protejnové nápoje a samozřejmě i běžné občerstvení. Personál je profesionální a ochotný pomoci a ukázat všechny přístroje.

4. týden 7. - 13.3.2011

Fitness Centrum Hany Bany

Hany Bany je jedno z nejnovějších fitness center ve Zlíně. Je určeno ženám a umístěno je v prostorách areálu Svitů, kde je možnost také parkovat přímo před budovu

nebo na placeném parkovišti jen pár kroků od fitness. Hany Bany nabízí nejen sportovní vyžití, ale také wellness služby. Hodinu je možné rezervovat telefonicky nebo po provedení registrace na internetu. Ceny cvičení jsou v rozpětí od 60 Kč až do 150 Kč, 30 min s osobním trenérem na powerplate až 400 Kč. Možné je platit jednotlivé vstupy nebo vložit peníze na účet, ze kterého je placeno následující cvičení. Sleva se odvíjí od výše vkladu, jinou slevu mají studenti. Funguje zde také kavárna a dětský koutek. Celá provozovna je vybavena zcela novým nábytkem i přístroji. Je prostorná a vše je zde dobře značeno. I webové stránky jsou velmi přehledné se všemi informacemi pro zákazníka. I Hany Bany komunikuje se svými zákazníky přes sociální síť Facebook.

Diva Fitness

Diva Fitness má provozovnu také v areálu Svitu a jedná se o dámské fitness a je zaměřeno na ženy. Interiér je nový a příjemný, stejně jako stroje. Byla zde také milá obsluha, která se zákazníkovi věnuje a ukáže jim stroje a vše potřebné. Hezky zařízené jsou také šatny a sociální zařízení. Jen sprchy jsou placeny zvlášť a to za poplatek 10 Kč. V nabídce občerstvení jsou zahrnuty čistící a hubnoucí nápoje, které nahrazují jídlo.

Diva Fitness je malé zařízení. Na internetu je k nalezení pouze otevírací doba, jinak žádné své stránky nemají. Otevírací doba je ve všední dny o 9hod. do 21hod., v sobotu do 12hod, ale je nutné se dopředu objednat, v neděli je zavřeno.

Nejlépe hodnocené zařízení

Po celkovém hodnocení všech 8 zařízení jsem se rozhodla vytvořit přehlednou tabulku, ve které jsou zobrazeny nejlépe hodnocené fitness a sportovní centra podle marketingového mixu. Tabulka hodnocení je uvedena v příloze č. 6.

Tab. 5. 4 Výsledná tabulka hodnocení sportovních zařízení

	Sportovní centrum	Fitness zařízení
Produkt	K2, Maty, Hany Bany	F1
Cena	K2	TJ Olympia
Místo	Hany Bany	F1, Contours
Komunikace	Hany Bany	Contours
Materiální prostředí	Hany Bany, Maty	F1
Lidé	Hany Bany	Diva, TJ Olympia, F1
Procesy	Hany Bany, Maty	Contours

6 Návrhy a doporučení

V poslední kapitole se budu věnovat návrhu marketingové strategie. Jednotlivé návrhy vyplývají z provedeného primárního výzkumu a sekundárních dat. Pokud to bude možné, bude u navrhovaných změn uveden také rozpočet.

6.1 Volba marketingové strategie

Stejně jako v kterékoliv jiné oblasti podnikání, jde i ve fitness o byznys. V tomto oboru jsou nejdůležitější lidé. Jsou jimi jak zákazníci, tak poskytovatelé služeb. Fitness Cat působí ve Zlíně již 9 let a je tedy u mnohých svých klientů stabilní zárukou kvality. Z těchto důvodů bych zvolila strategii podle Potera, **strategii zaměření**.

6.2 Stanovení marketingových cílů

Protože se v případě Fitness Cat jedná o zavedenou společnost s několikaletou dobou působení, měl by hlavní cíl být zaměřený na **zvýšení konkurenceschopnosti**. Za druhý nejdůležitější cíl považuji **udržení si stálých zákazníků**, kteří představují záruku v podobě zisku a také referencí. Oba cíle bych stanovila v krátkodobém horizontu, tedy do 1 roku.

6.3 Cílová skupina

Jedním z důvodů pro provedení výzkumu bylo zjistit, kdo jsou nejčastější zákazníci sportovního centra Fitness Cat. Z výsledků vyplynulo, že se jedná především o **klienty ve věku 35 – 44 let**, duševně pracující ze Zlína. Tito lidé tvořili téměř polovinu respondentů. Podle odpovědí se jednalo převážně o věrné zákazníky navštěvující pouze F. C.. Z těchto důvodů bych věkovou kategorii 35 – 44 let označila jako cílovou.

Ačkoliv méně početnou skupinu tvořili **studenti**, větší pozornost bych věnovala také jim. Vycházím především z lokality, ve které je provozovna Fitness Cat umístěna. Jen pár desítek metrů se nachází fakulta Univerzity Tomáše Bati a studentské koleje. Z protější strany poté Gymnázium Tomáše Garika Masaryka. Právě lokalita byla označena jako nejsilnější stránka sportovního centra.

6.4 Produkt

Nabídka poskytovaných cvičebních hodin i spokojenost s posilovnou se podle výsledků výzkumu ukázala jako dostatečná. V rámci zaměření se na cílové skupiny zákazníku

bych doporučila **strategii znaků produktu – zdokonalování vlastností produktu**. Zaměřila bych se tedy na přidanou hodnotu poskytovaných služeb a rozšíření doplňkových služeb.

Není mnoho míst, kde může zákazník dostat obyčejnou **vodu zdarma**. Domnívám se, tuto službu by mnoho zákazníku ocenilo. Jednalo by se o bezplatnou služby zvyšující dobré povědomí o firmě.

Placenou doplňkovou službou by mohlo být **zapůjčení ručníků**, bez kterých se většina klientů ve sportovním centru neobejde a je často zapomínanou pomůckou. Cena této služby by mohla být 10 Kč. Praní ručníků by bylo zajištěno pravděpodobně externí firmou, např. firmou Vervein sídlící ve Zlíně. **Cena za praní je 390 Kč** za pračku o hmotnosti prádla 3 – 5 kilogramů. V ceně je zahrnuto také sušení, žehlení, skládání a zabalení. Pokud by frekvence zapůjčení představovala jen několik kusů za týden, mohli by se zaměstnanci střídat a prát ručníky doma. Náklady na zavedení této služby jsou:

Tab. 6. 1 Tabulka nákladů na zavedení půjčování ručníků

Položka	Cena v Kč
50 ks ručníků (IKEA)	1 950
Koš na prádlo	249
Cena celkem	2 199

Jedním z možných nových cvičení, které by mohlo zaujmout obě cílové skupiny, by na letní období nebo období po vánočních svátcích mohl být **kurz hubnutí**. Letní období z důvodu tvarování postavy do plavek. Po vánočních svátcích se hubnutí stává jedním z nejčastějších předsevzetí pro následující rok. **Jednalo by se o 2 – 3 měsíční kurz intenzivního cvičení zaměřený na spalování tuků, který by se konal 2 x týdně**. Aby byla zajištěna ziskovost z kurzu a jeho obsazenost, musel by celý kurz být zájemcem uhrazen nejpozději na první hodině.

Kurz by nabídnul při první hodině také přednášku o zdravém hubnutí a poskytnul by návštěvníkům potřebné rady, v oblasti stravování. Cena dvoutříměsíčního kurzu by byla

stanovena s ohledem na ceny kolektivního cvičení. Počítám již ale s cenou mírně zvýšenou, která je navržena v části 6.5. Kapacita kurzu 25 lidí.

Tab. 6. 2 Cena kurzu

Cena za hodinu kurzu	80 Kč
Cena kurzu	1 280 Kč

Všechny tři návrhy jsem zvolila dle svého mínění. Jedná se o nabídku, které by mohla oslovit obě cílové skupiny a při provedení analýzy konkurence jsem se s nabídkou takových služeb nesetkala. Myslím si, že zavedení těchto doporučení by mohlo zvýšit věrnost zákazníků.

6.5 Cena

Skupina studentů je zvýhodněna možností uplatnit studentskou slevu. Pro druhou cílovou skupinu je sleva umožněna koupí permanentky. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že respondenti hodnotí cenu jako adekvátní. Podle provedeného externího benchmarkingu jsem ale zjistila, že Fitness Cat má jedny z nejnižších cen. Proto bych i v případě ceny navrhovala **strategii přidané hodnoty**. Zvolila bych mírné zvýšení cen, cca o 10 Kč. V této ceně by však měly být již rozšířené doplňkové služby, popsané v odstavci 6.3. Při takovém zvýšení cen by podle mého názoru nemělo dojít k odlivu stálých zákazníků. K takovému závěru mě vedlo zjištění, že návštěvníky F. C. jsou převážně věrní zákazníci a také v porovnání s konkurenčními cenami, které i po zvýšení ceny ve F.C. budou vyšší. Zároveň toto zvýšení ceny přinese Fitness Cat další finanční prostředky, za které může realizovat navržené změny.

6.6 Distribuce

Distribuce poskytovaných služeb je přímo spojena s místem, tedy provozovnou Fitness Cat a u skupinového cvičení je přímé spojení také s instruktory. V tomto případě tedy není možná jiná forma distribuce než prostřednictvím **jedné distribuční cesty**.

6.7 Komunikace

Komunikační strategie je tvořena jako **strategie tahu**, tedy snaží se ovlivnit konečného zákazníka.

Náklady na propagaci centra činí každý měsíc cca 3500 – 4000 Kč a jsou konstantní. Mění se pouze forma komunikace.

Jednou z možností komunikace se stálými zákazníky byla varianta zasílání informačních emailů. Z výzkumu vyplynulo, že jen 55 % respondentů by tuto službu uvítalo. Uvažovala jsem tedy, jaká forma komunikace by pro obě cílové skupiny mohla být vhodná. I po prozkoumání možností konkurence jsem nabyla názoru, že by přijatelnou možností mohla být **komunikace prostřednictvím sociální sítě Facebook**. Jedná se o bezplatnou formu komunikace a může nahradit i zmiňované zasílání informačních emailů.

Jak mi bylo řečeno jednatelkou sportovního centra, nejméně zákazníků má Fitness Cat v období letního období. Z tohoto důvodu jsem navrhla jako jednu z možností již zmiňovaný kurz. Další možnou variantou by mohla být poskytnutá sleva prostřednictvím v současné době velmi populárních **slev na internetových portálech**, jakými jsou např. Slevovat, Slevíci, Prasátko atd. Právě zvolená cílová skupina je pro tento nákup vhodná. Jedná se totiž o jedince, kteří jsou ve většině případů v každodenním kontaktu s internetem. Kromě zajištěné návštěvnosti by se jednalo také o **podporu prodeje**. Cena zprostředkování se odvíjí od ceny voucheru. **Jedná se provizi v hodnotě 15 % - 50 % hodnoty voucheru**. Tato sleva by se dala použít i při nenaplnění hubnouceho kurzu.

Ze získaných odpovědí primárního výzkumu jsem zjistila, že respondenti nejvíce registrovali inzerci v **týdeníku Sedmička a měsíčníku InZlin**. Týdeník Sedmička je známý periodika, kterou mohou zákazníci získat přímo ve sportovním centru F. C. a navrhovala bych další inzerci v tomto tisku pro rozšíření povědomí o možnostech sportovní nabídky v tomto centru. V případě magazínu InZlin se jedná o měsíčník především o kulturním dění ve městě, který je cílený právě na vybranou cílovou skupinu. Navrhovala bych tedy zvážit další umístění v tomto magazínu, popřípadě zvážit možnost rozhovoru, při příležitosti některé z plánovaných akcí F. C., kterými bývají Den otevřených dveří nebo Yoga na terase mrakodrapu.

Tab. 6. 3 Cena inzerce

Cena inzerce magazínu InZlin (čtvrt strany)	2 900 Kč
Cena inzerce týdeníku Sedmička (čtvrt strany)	2 500 Kč
Cena PR článku v uvedených periodikách (záleží na rozsahu článku)	2 500 – 5 000 Kč
Cena celkem	7 900 – 9 400 Kč

Jako nejvíce ovlivňující formou komunikace byly respondenty vybrány **webové stránky**. Vzhled internetových stránek F. C. bych hodnotila průměrnou známkou. Podle mého názoru nejsou zcela přehledné a zvážila bych tedy jejich úpravu. Pokud jde o informace je zde k nalezení vše potřebné. Změnila bych a doplnila fotografie, které dle mého mínění působí zastaralým dojmem. Cena revize internetových stránek provedená Zlínskou firmou se pohybuje v rozmezí 3 000 – 5 000 Kč, podle rozsahu úprav.

Tab. 6. 4 Cena revize webových stránek

Cena revize webových stránek	3 000 – 5 000 Kč
-------------------------------------	-------------------------

6.8 Lidé

Profesionalita personálu je jedním z nejdůležitějších prvků úspěšného fitness. V této oblasti jsem pomocí výzkumu zjišťovala spokojenost s personálem. Výsledkem bylo zjištění, že faktory týkající se personálu byly hodnoceny nadprůměrnou známkou a zákazníci byli tedy více spokojeni. Pro udržení této pozice, které je zcela jistě konkurenční výhodou bych doporučila možnost **dalšího rozvoje zaměstnanců** a snažila bych se o **udržení si těchto lidí**.

Lidé se stali podle výsledků dotazníků největším zdrojem informací získaných o F. C.. Jednalo se o přátele a rodinné příslušníky. Spokojený zákazník je tedy největším zdrojem informací a kladných referencí pro potencionálního návštěvníka F. C. by si tedy měla těchto zákazníků více všímat, aby i nadále šířili dobré jméno společnosti.

6.9 Procesy

Provozní doba sportovního zařízení je zcela vyčerpávající. Jediné, co zde může být vytčeno je časový harmonogram skupinového cvičení, který je směřován pouze na odpolední a večerní hodiny. Je zde možnost, že dopoledních hodin by mohli využívat především vysokoškoláci, kteří nemají pravidelnou dopolední výuku. Pokud jde o konkurenci, tak ti se snaží svým zákazníkům nabídnout alespoň některé dny dopolední hodiny. Zvažila bych proto možnost zavést alespoň jeden **den v týdnu dopolední hodinu** např. Zumby, která je navštěvována především mladým kolektivem a vzhledem k velkému zájmu jsou odpolední hodiny plné.

6.10 Materiální prostředí

Při analýze konkurence jsem zjistila, že sportovní centra nabízí online rezervaci hodin a také možnost peněžního vkladu na registrovaný účet v centru nebo na zákaznickou kartu, ze které jsou peníze odečítány. Ani jedna varianta ve Fitness Cat prozatím realizována není. Oba způsoby však mohou zákazníkovi nabídnout nějakou přidanou hodnotu, jde o pohodlný způsob rezervace i platby.

Jednatelka společnosti v této formě nevidí jen výhody, ale sdělila mi nevýhody, které tento systém má. Protože má ale zájem o další rozvoj, našly jsme variantu, která pro ni představuje přijatelný kompromis. Jedná se o **zakoupení systému určeného pro fitness zařízení**. Do tohoto systému jsou nahrána data o klientech, kteří budou mít o změnu zájem. Cena softwaru činí cca 30 000 tis. Kč. Dále je potřeba nechat vyrobit karty s čárovým kódem, které po přiložení k čtecímu zařízení zobrazí údaje, které o sobě zákazník poskytne. Tyto karty by měli sloužit jako karty platební, kdy po vložení hotovosti na recepci budou zákazníkovi peníze převedeny na tuto kartu zákaznickou. Při jednotlivých návštěvách mu z karty budou peníze odčítány. Abychom znaly celkové náklady na provedení této změny, oslovila jsem firmu tisknoucí tento druh karet. Nabídka ceny za 1 ks byla 13 Kč.

Tab. 6. 5 Tabulka nákladů na zavedení elektronických karet

Položka	Cena v Kč
Pořízení softwaru	30 000

Cena za 500 ks karet	6 500
Cena celkem	36 500

Druhou projednávanou změnou v oblasti materiálního prostředí bylo **sociální zázemí pro klienty**, které bylo z nabídky hodnocení spokojenosti s danými atributy uvedenými v dotazníku hodnoceno nejhůře. Jde o problém, který je vedení znám, avšak výše nákladů na realizaci změny je vyšší než je v současné době v možnostech sportovního centra. Jedná se o úpravu dámských šaten a uvedení do provozu druhého WC. K získání potřebných financí bych jako jednu z možností navrhovala oslovení sponzorů, se kterými F. C. spolupracovalo již v minulosti. Za finanční dar by tyto firmy mohly umístit své reklamy popřípadě se jiným způsobem zviditelnit v prostorách provozovny sportovního centra.

7 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo aktualizovat marketingovou strategii pro již zavedené sportovní centrum. Abych daný cíl naplnila, provedla jsem primární výzkum, který proběhl přímo v prostorách provozovny Fitness Cat. Zvolenou metodou bylo písemné dotazování. Ze získaných dat jsem analyzovala návštěvníky sportovního zařízení, jejich spokojenost s vybranými atributy, komunikaci vyvíjenou ze strany F. C. a také jsem zjišťovala konkurenci.

Pro důkladnější analýzu konkurence jsem provedla ještě druhý výzkum a to externí benchmarking. Ten spočíval v hodnocení vybraných konkurenčních zařízení z pohledu zákazníka. Potřebné údaje byly zjišťovány návštěvou všech zařízení a doplněno o informace ze sekundárních zdrojů.

Kromě praktické části se práce skládala také z části teoretické, ve které jsem čerpala informace z mnoha různých jak literárních zdrojů, tak odborných periodik a na internetových stránkách.

Výsledkem diplomové práce se stal návrh marketingové strategie opírající se o 7P marketingového mixu služeb. Celá strategie je utvářena pro potřeby zvolených cílů a také pro dvě cílové skupiny, kterými se stali studenti a lidé ve věkové kategorii 35 – 44 let. Jedná se o návrhy, které vznikly na základě výsledků výzkumných metod (dotazování, benchmarking), analýz (SWOT, Porterova analýza 5 konkurenčních sil) a doplněny byly některými vlastními názory.

Doufám, že mnou navržená strategii může pozitivně přispět k dalšímu růstu sportovního centra, udržení si své pozice a ubránit se konkurenčním vlivům.

Seznam použitých zdrojů:

Literární zdroje:

- [1] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 278 s.ISBN:978-80-247-1535-3;
- [2] FORET,M. STÁVKOVÁ, J. Marketingový výzkum : jak poznávat své zákazníky. 1. Vyd.. Praha : Grada Publishing, 2003 . 159 s. ISBN:80-247-0385-8;
- [3] HANZELKOVÁ, A. Strategický marketing : teorie pro praxi. Vyd. 1.. Praha : C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN: 978-80-7400-120-8;
- [4] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN:978-80-247-2690-8;
- [5] JIRÁSEK. J.A. Benchmarking a konkurenční zpravodajství:souměření pro soupeření. Praha : Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN:978-80-7259-051-;3
- [6] KOTLER. P. přeložili Jana Langerová, Vladimír Nový. Moderní marketing:4. Evropské vydání 1. Vyd.. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN:978-80-247-1545-2;
- [7] KOZEL. R. a kol. Moderní marketingový výzkum:nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti 1. Vyd.. – Praha : Grada Publishing, 2006 – 277 s. ISBN:80-247-0966-X;
- [8] PAYNE. A, Marketing služeb ; [z anglického originálu přeložila Veronika Dobešová]. 1.vyd.. Praha : Grada, 1996 . 247 s. ISBN:80-7169-276-X;
- [9] VAŠTÍKOVÁ. M, Marketing služeb:efektivně a moderně. 1. Vyd.. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN:978-80-247-2721-9;

Zahraniční literární zdroje:

- [10] FERRELL, O. C. HARTLINE M. D. Marketing strategy. Thomson Sout – Western. 2008. 717 s. ISBN 13:978-0-324-36272-5

[11] KOTLER, P. KELLER, K. L. Marketing management . 12th ed.. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall, 2006. 729 s. ISBN 0-13-145757-8

[12] STAPENHURST, T. The benchmarking book: a how-to-guide to best practice for managers and practitioners . Elsevier LTD. All Rights Reserved. 2009. 454 s. ISBN 978-0-7506-8905-2

Časopisy:

[13] KREJČÍK, Václav. Powerjóga: Přirozené hubnutí. Jóga dnes. 2011, roč. 2, č. 1, s. 29
ISSN 1804-4840

[14] KRKOŠKOVÁ, Šárka. BINOVÁ, Dagmar. Není zákazník jako zákazník. Trend marketing. 2011, roč. 7, č. 1, s. 48 – 49. ISSN 0026-8720

[15] MARVAN, Jan. Veletržní inspirace pro fitness. Sport a wellness. 2010, roč. 5, č. 3, s.26
ISSN 1802-6931

[16] MARVAN, Jan. Do fitness průmyslu se znalostmi. Sport a wellness. 2010, roč. 5, č. 2, s.18
ISSN 1802-6931

[17] SCHÜLLER, Anne M. Loajální zákazník je cenný poklad. Moderní řízení. 2011, roč. 46, č. 1, s.46 – 49. ISSN 0026-8720

[18] TOMEK, Gustav. Strategie konkurenční výhody. Moderní řízení. 2010, roč. 45, č.11, s.16 – 18. ISSN 0026-8720

Elektronické zdroje:

[19] <http://www.alexandriamarketing.com/pages/custval%20banner.html> (7.2.2011)

[20] <http://www.contours.cz/pobocka.php?id=8> (od 21.2. – 31.3. 2011)

[21] <http://www.fithanybany-zlin.cz/> (od 7. – 31.3.2011),

[22] <http://www.fitnesscat.com/> (od 1.11.2010 – 29.4.2011)

[23] <http://www.fitnessfl.cz/> (od 14.2. – 31.3.2011)

[24] [http://<www.fitnessjebynys.cz/>](http://www.fitnessjebynys.cz/) (od 1.3. 10.4.2011)

[25] [http://<www.heatfit.cz/>](http://www.heatfit.cz/) (od 28.2. – 31.3.2011)

[26] [http://<www.k2sport.cz/>](http://www.k2sport.cz/) (od 21.2. – 31.3. 2011)

[27] [http://<www.tjolympia.ic.cz/>](http://www.tjolympia.ic.cz/) (od 28.2. – 31.3.2011)

[28] [http://<www.zlin.czso.cz/>](http://www.zlin.czso.cz/) (od 1.11.2010 – 31.3.2011)

Seznam použitých zkratk a symbolů:

% - procento

atd. – a tak dále

FB - Facebook

F. C. – Fitness Cat

H. E. A. T. – Hight Energy Aerobic Training

hod. – hodina

Kč – koruna česká

m² – metry čtvereční

NE - neděle

PÁ - pátek

PO – pondělí

SO – sobota

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

SWOT – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

TGM – Tomáš Garrigue Mararyk

UTB – Univerzita Tomáše Bati

Seznam obrázků:

Obr. 2. 1 SWOT

Obr. 2. 2 Cíle podle marketingového mixu

Obr. 3. 1 Logo

Obr. 4. 1 Složení výběrového souboru

Obr. 4. 2 Věkové kategorie respondentů

Obr. 4. 3 Místo bydliště respondentů

Obr. 4. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Obr. 4. 5 Typ zaměstnání respondentů

Obr. 4. 6 Hypotéza č. 1

Obr. 4. 7.1 Hypotéza č. 2

Obr. 4. 7.2 Hypotéza č. 2

Obr. 4. 8 Hypotéza č. 3

Obr. 5. 1 Četnost návštěv F. C. podle pohlaví respondentů

Obr. 5. 2 Nejčastější setkání s prezentací F. C.

Obr. 5. 3 Spokojenost s nabídkou podle věkových skupin

Obr. 5. 4 Závislost mezi formou placení a místem bydliště respondenta

Seznam tabulek:

Tab. 3. 1 Ceny permanentek

Tab. 3. 2 Ceny za jednorázový vstup

Tab. 3. 3 SWOT analýza Fitness Cat

Tab. 3. 4 Konfrontační matice

Tab. 4. 1 Časový harmonogram dotazníkového šetření

Tab. 4. 2 Časový harmonogram benchmarkingu

Tab. 5. 1 Frekvenční tabulka k otázce č. 1

Tab. 5. 2 Kontingenční tabulka k otázce spokojenosti s cenou podle typu zaměstnání

Tab. 5. 3 Chi – Square Tests vyjadřující závislost mezi typem zaměstnání a spokojeností s cenou

Tab. 5. 4 Výsledná tabulka hodnocení sportovních zařízení

Tab. 6. 1 Tabulka nákladů na zavedení půjčování ručníků

Tab. 6. 2 Cena kurzu

Tab. 6. 3 Cena inzerce

Tab. 6. 4 Cena revize webových stránek

Tab. 6. 5 Tabulka nákladů na zavedení elektronických karet

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, же Высoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....

Jméno a příjmení studenta

.....

Adresa trvalého pobytu studenta

Seznam příloh:

Příloha č. 1 Benchmarkingový formulář

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3 Rozpis cvičení

Příloha č. 4 Foto dokumentace

Příloha č. 5 Náhled webových stránek

Příloha č. 6 Tabulka hodnocení benchmarkingu

Příloha č. 7 Grafy a tabulky k dotazníkovému výzkumu

